

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO EN PYMES COLOMBIANAS

SARA SERNA ESCOBAR

CRISTINA ZULUAGA SIERRA

Trabajo de grado para optar al título de Ingenieros Administradores

Sergio Andrés Osuna Ramírez

Master of Science in Marketing



ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

ENVIGADO

2012

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

A nuestros padres.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a nuestras familias por su apoyo y acompañamiento durante la realización de este trabajo.

A nuestro Director de Trabajo de Grado, el profesor Sergio Andrés Osuna Ramírez, por su asesoría, tiempo y colaboración.

Y un agradecimiento especial a todos los entrevistados, por la información brindada, su tiempo y colaboración.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1 PRELIMINARES	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	14
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3 MARCO DE REFERENCIA	15
1.3.1 MARCO TEÓRICO.....	15
1.3.2 MARCO CONTEXTUAL	31
2 METODOLOGÍA	33
3 ANÁLISIS DE CASOS DE IMPLEMENTACIONES DE MERCADEO INTERNO EN EMPRESAS COLOMBIANAS.....	35
3.1 ETAPA: PREVIA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO	39
3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	39
3.1.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	41
3.1.3 PLANIFICACIÓN	42
3.2 ETAPA: DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO.....	47
3.2.1 CREACIÓN DE VÍNCULOS EMOCIONALES.....	47
3.2.2 CREACIÓN DE VÍNCULOS ESTRUCTURALES.....	49
3.2.3 CREACIÓN DE VÍNCULOS ESTRATÉGICOS	49
3.3 ETAPA: POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO	53
3.3.1 ESTABILIDAD Y CONTROL	53
3.3.2 EVALUACIÓN.....	53
3.3.3 RETROALIMENTACIÓN	54
4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL MERCADEO INTERNO QUE PUEDEN SER APLICADOS A UNA PYME COLOMBIANA.....	67
4.1 ETAPA: PREVIA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO	68
4.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	68

4.1.2	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	69
4.1.3	PLANIFICACIÓN	69
4.2	ETAPA: DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO.....	69
4.2.1	CREACIÓN DE VÍNCULOS ESTRUCTURALES.....	70
4.2.2	CREACIÓN DE VÍNCULOS EMOCIONALES.....	70
4.2.3	CREACIÓN DE VÍNCULOS ESTRATÉGICOS	71
4.3	ETAPA: POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO	71
4.3.1	ESTABILIDAD Y CONTROL.....	72
4.3.2	EVALUACIÓN.....	72
4.3.3	RETROALIMENTACIÓN	72
5	DEFINICIÓN DE LOS PASOS A SEGUIR PARA IMPLEMENTAR LOS ELEMENTOS IDENTIFICADOS EN LAS PYMES COLOMBIANAS	73
6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	81
7	CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	82
	BIBLIOGRAFÍA.....	84
	ANEXOS	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Definición de pyme en Colombia	31
Tabla 2	Elementos extraídos de las entrevistas a profundidad	36
Tabla 3	Contextualización de los elementos: Etapa previa a la implementación	45
Tabla 4	Contextualización de los elementos: Etapa durante la implementación	51
Tabla 5	Contextualización de los elementos: Etapa posterior a la implementación.	55
Tabla 6	Entrevistas a profundidad	57
Tabla 7	Análisis de las entrevistas a profundidad: Etapa previa a la implementación del mercadeo interno	59
Tabla 8	Análisis de las entrevistas a profundidad: Etapa durante la implementación del mercadeo interno	61
Tabla 9	Análisis de las entrevistas a profundidad: Etapa posterior a la implementación del mercadeo interno	64
Tabla 10	Pasos a seguir para implementar los elementos identificados en las pymes colombianas: etapa previa a la implementación del mercadeo interno	74
Tabla 11	Pasos a seguir para implementar los elementos identificados en las pymes colombianas: etapa durante la implementación del mercadeo interno.....	76
Tabla 12	Pasos a seguir para implementar los elementos identificados en las pymes colombianas: etapa posterior a la implementación del mercadeo interno.....	78

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Modelo de mercadeo interno de Berry.	21
Ilustración 2	Modelo de mercadeo interno de Grönroos	22
Ilustración 3	Indicador pyme Anif-IPA (histórico de situación económica y ventas; y expectativas de desempeño general y ventas)	32
Ilustración 4	Mezcla de mercadeo interno	80

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Guía para las entrevistas a profundidad	87
Anexo 2	Notas de Audio de las entrevistas a profundidad realizadas.....	89

RESUMEN

Palabras claves: mercadeo interno, recursos humanos, cliente interno, direccionamiento estratégico, pymes colombianas.

Este trabajo de grado tiene como objetivo principal la construcción de una guía que facilite la implementación del mercadeo interno en las pymes colombianas, para favorecer así la generación de valor, la rentabilidad y la permanencia de la empresa.

Esta guía se enfoca para las pymes colombianas, sin importar el sector económico al que pertenezcan, debido a que son organizaciones de gran importancia para la economía colombiana. Su crecimiento y el aumento en su productividad aportarán al desarrollo económico del país. Por tal razón, se hace relevante la adaptación de tendencias mundiales que en términos de estrategia le ayuden a las pymes a aumentar su competitividad, generar valor agregado, impactar la rentabilidad y lograr permanencia de la empresa. Una adecuada implementación del mercadeo interno ayudará a la consecución de estos objetivos.

La guía resultante de este trabajo de grado, está teóricamente basada en información secundaria obtenida de diferentes fuentes, y en información primaria recolectada por medio de entrevistas a profundidad realizadas a empleados de empresas que de una u otra forma se han preocupado por enfocar algunas de sus estrategias al cliente interno. Por medio de un análisis cualitativo de estas entrevistas, se determinaron las etapas, factores y aspectos que se deben tener en cuenta para lograr una implementación satisfactoria del mercadeo interno en cualquier empresa.

Después de determinar estas etapas, factores y aspectos a tener en cuenta, se analiza cuáles de ellos son aplicables a una pyme colombiana. Partiendo de este análisis y de la teoría en la que se fundamentó el trabajo, se realiza una unión entre los elementos mencionados y la mezcla de mercadeo, de donde surge finalmente la guía que puede utilizar cualquier pyme colombiana para lograr una implementación satisfactoria del mercadeo interno.

ABSTRACT

Keywords: endomarketing, internal marketing, human resources, internal customers, strategic direction, Colombian SMEs.

The main goal of this undergraduate work is the construction of a guide that facilitates the implementation of internal marketing in Colombian SMEs, in order to promote the generation of value, the profitability and the permanence of the company.

This guide is focused on Colombian SMEs, regardless their economic sector, because they are entities of great importance for the entire Colombian economy. Their growth and increased productivity will provide development to the country's economy. Therefore, becomes relevant the adaptation of worldwide trends in terms of strategies that help to improve their competitiveness, generate added value, impact their profitability and achieve permanence. An appropriate implementation of the internal marketing will help to achieve these goals.

The guide resulting of this work is theoretically based on secondary information found on different sources, and also on primary information gathered by using in-depth interviews to employees of companies that have been concerned about focusing some of their strategies to their internal customers. After the qualitative analysis of these interviews, stages, factors and aspects to have on account were established in order to achieve a successful implementation of internal marketing.

After establishing these stages, factors and aspects to have on account, an analysis of which of them are applicable to a Colombian SMEs is done. Starting from this analysis and from the theory on which this work is based, a connection is made between the mentioned elements and the marketing mix, from where arises the guide that any Colombian SMEs can use in order to achieve a successful implementation of internal marketing.

INTRODUCCIÓN

Debido a que las empresas están dentro de un entorno cada vez más competitivo, tienen la necesidad de encontrar ventajas diferenciadoras y sostenibles en el tiempo que les otorguen estabilidad y éxito. Como respuesta a esta necesidad, y entre muchas otras alternativas, nace el mercadeo interno, como una herramienta que cada vez se hace más conocida y que genera resultados satisfactorios como medio para alcanzar los objetivos mencionados de estabilidad, éxito y rentabilidad en las empresas.

El mercadeo interno se considera una aplicación del mercadeo tradicional al interior de las organizaciones, con una planeación y ejecución de sus estrategias y acciones que en vez de realizarse frente a un cliente externo, se realizan frente al cliente interno, es decir, frente a los trabajadores o empleados de la organización. Esto se lleva a cabo con el fin de incentivarlos, lograr su permanencia dentro de la institución, aumentar su lealtad, compromiso y sentido de pertenencia por la empresa, motivarlos y lograr un mejor clima organizacional. Todo esto permitirá fortalecer la empresa, será traducido en mayores beneficios y mejores resultados para ella, y en aumento de la satisfacción de los clientes internos, que se verá reflejada en los clientes externos, y así, generar valor para la organización.

La estructura de este trabajo de grado refleja un proceso realizado por las autoras, con la asesoría del profesor Sergio Osuna, en el que se desarrollaron etapas que llevan a una propuesta de guía para la implementación del mercadeo interno en las pymes colombianas, empresas que actualmente son de gran importancia para la economía de Colombia; la cual está soportada en empresas pequeñas y medianas, que conjuntamente con las microempresas, representan al menos el 96% del paquete comercial del país, generando el 76% del empleo a nivel nacional.(ACOPI, 2009)

Los elementos propuestos en esta guía le permitirán a las pymes colombianas enfocar a sus empleados hacia estrategias de mercadeo interno, satisfacer sus necesidades y de esta forma optimizar la relación empresa-cliente interno que impacta a su vez positivamente a los clientes externos generando valor. Estos

elementos estarán acompañados de políticas para garantizar la implementación y la continuidad de las estrategias de mercadeo interno que hayan sido implementadas en cada organización.

El primer paso para la formulación de la guía mencionada, fue la recopilación de información de fuentes primarias, compuesta por observación y entrevistas a profundidad realizadas a seis empresas de diferentes sectores y de diferentes tamaños, de las que se obtuvo información valiosa sobre sus experiencias y opiniones acerca del mercadeo interno, sus principales elementos y estrategias utilizadas para la implementación y permanencia de éstas en el tiempo.

En el segundo paso, se realizó el análisis y procesamiento de la información obtenida en las observaciones y entrevistas realizadas. Éste se hizo por medio de análisis de contenido, en el que se comparó la información adquirida con los elementos y conceptos de los modelos teóricos que se tomaron como base, aplicando criterios de análisis cualitativo de la información.

En el tercer paso, se utilizó el análisis realizado en el segundo paso como base para identificar los elementos que pueden ser aplicados en las pymes colombianas como estrategia de mercadeo interno, donde se tiene en cuenta su alcance y la escala a la que estos elementos podrían ser aplicables, donde se consideran las características propias de cada una de las empresas analizadas.

Finalmente, el último paso dio como resultado la propuesta completa de la guía para la implementación del mercadeo interno en las pymes colombianas, que se espera sirva como apoyo para el crecimiento de dichas empresas, generando a su vez un crecimiento del sector económico y social del país.

Debido a los resultados notorios y positivos que ha traído para muchas organizaciones la adecuada implementación de diferentes estrategias de mercadeo interno, y a pesar de no ser utilizado frecuentemente aún en las empresas colombianas, es una promesa de aumento de valor para las organizaciones, que dada la importancia y potencial de las pymes colombianas, se considera una gran oportunidad para su crecimiento y su incursión en tendencias que cada vez toman más fuerza a nivel mundial por sus valiosos resultados.

1 PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercadeo interno implementa al interior de las empresas estrategias, acciones y planes propios del mercadeo, buscando obtener los resultados a nivel interno, es decir, con los empleados, quienes son igualmente considerados clientes. Esta tendencia busca aumentar el grado de compromiso, lealtad y mejorar la relación empleados-empresa.

En los últimos años se ha observado en el mundo la tendencia de implementar el mercadeo interno como estrategia dentro de las empresas con el objetivo de fidelizar al trabajador, logrando así una mayor alineación del personal con los objetivos de la organización y una mayor retención del capital humano.

El mercadeo interno ha sido una estrategia que le ha proporcionado importantes beneficios a diferentes empresas a nivel mundial. En Colombia, sólo algunas empresas grandes han seguido esta tendencia y se ha notado un resultado positivo, lo que indica que de ser implementada satisfactoriamente, también podrá generar buenos resultados en las pymes colombianas.

Actualmente en Colombia, pocas pymes cuentan con esta estrategia, por lo cual se hace importante adecuar la implementación del mercadeo interno a ellas, ya que son aproximadamente el 96% de las empresas colombianas (ACOPI, 2009), y así puedan obtener los notorios e importantes beneficios que trae esta estrategia.

Al conocer la importancia de las pymes en todos los sectores de la economía, y al ubicarlas como un gran motor en Colombia, se percibe un gran potencial al implementar en ellas este tipo de estrategias, y se favorece su desempeño diario y se obtienen las ventajas que esta estrategia proporciona.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Construir una guía que facilite la implementación del mercadeo interno en las pymes Colombianas

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar casos de implementaciones de mercadeo interno en empresas colombianas.
- Identificar los principales elementos del mercadeo interno que pueden ser aplicados a una pyme colombiana.
- Definir los pasos a seguir para implementar los elementos identificados en las pymes colombianas.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 MARCO TEÓRICO

❖ El mercadeo interno

Para que las organizaciones puedan enfrentar el actual entorno socioeconómico con garantías de éxito, deben diseñar estrategias que les otorguen ventajas competitivas sostenibles, que les permitan rentabilizar todos los recursos con los que cuentan, y diferenciarse en el entorno empresarial actual, donde los escenarios son cada vez más complejos, competitivos y cambiantes.

La gestión de los recursos humanos ha ido ganando fuerza como una actividad estratégica que le permite a la empresa lograr un crecimiento sostenible. La gestión de este recurso ya no debe verse únicamente como táctica u operativa, dado que en los últimos años se ha evidenciado la importancia y buenos resultados de su gestión estratégica. (Martinez, 2012)

Según Alcaide esta gestión se sustenta en principios que todas las personas que laboren para cierta organización deben tener siempre presentes, especialmente sus altos directivos. Estos principios son los siguientes:

- El activo más valioso de las empresas es su gente; es decir, su capital humano.
- El personal no es simplemente un recurso más de la organización: es el único factor que puede generar ventajas competitivas a largo plazo.
- La forma en que la empresa gestiona su capital humano influye de forma directa y significativa, en los niveles de rentabilidad de la organización
- La creatividad, la capacidad de innovación, el potencial de crecimiento, la participación en el mercado y la estabilidad de una empresa dependen, sobre todo, de su capital humano. (Alcaide, 2012)

Según Kotler y Keller, el objetivo principal de las organizaciones es alcanzar las metas propuestas, determinar los deseos y las necesidades del mercado objetivo

y lograr una satisfactoria retribución con mayor eficiencia y eficacia que la competencia. (Kotler & Keller, Marketing Management, 2006)

Al tener en cuenta la importancia de la gestión estratégica del recurso humano en las organizaciones, y la definición del concepto de mercadeo dada por Kotler y Keller, se logra identificar una conexión entre ambos conceptos, que se basa en la importancia de determinar y satisfacer las necesidades del recurso humano de la empresa, para lograr así un aumento de valor para la empresa que se refleje en sostenibilidad y rentabilidad.

De esta unión de conceptos nace el mercadeo interno, donde se consideran a los empleados de una empresa como sus clientes internos, y es a ellos a quienes se les aplican estrategias propias del mercadeo con el fin de cumplir los objetivos organizacionales y generar valor para la empresa.

Bohnenberger señala que el concepto del mercadeo interno es reciente y que éste está en desarrollo a nivel internacional. Los primeros estudios sobre el tema fueron realizados hace unos 25 años aproximadamente, y en ellos el tratamiento empírico jugó un papel fundamental, ya que ayudó a la formación de conceptos e interpretaciones que han evolucionado a modelos o metodologías estructuradas para la implementación de estrategias de mercadeo interno. (Ahmed & Rafiq, 2002)

En 1981, Berry es la primera persona que le da el nombre de clientes internos a los empleados de una empresa. Por esta razón, se considera un pionero y gran referencia al mercadeo interno. (Bohnenberger, 2005)

El inicio del término **mercadeo interno** se da en la bibliografía sobre mercadeo de servicios, luego fue mencionado en la gestión de servicios y actualmente se encuentra en la bibliografía sobre la gestión del personal. Se empieza a hablar de mercadeo interno como un concepto que ***“teóricamente se ocupa de incorporar los conocimientos del marketing a la gestión y desarrollo interno de la organización”***. (Arndt, 1983; Levionnois, 1987)

A su vez, diferentes autores mencionan que:

...por marketing interno se entiende todo el programa, desde su análisis hasta su ejecución y control, dirigido hacia el equipo humano de la organización, desde la alta dirección hasta el personal en contacto con el público, desde el administrativo hasta el comercial externo que pretende alcanzar una cultura organizativa orientada al mercado. Josep Chías (1991:52-53)

Otra visión de la definición de mercadeo interno está dada en el libro “Las tres dimensiones del marketing de servicios” donde se menciona que:

... el marketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal – organización que tienen como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación hacia la calidad del servicio que es necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad tanto interna como externa en todos los servicios de la empresa... (Soriano, 1993)

Existen otras definiciones interesantes como la de Francisco Javier Barranco, la fuente va al final quien concluye que el mercadeo interno es ***“el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores, “clientes internos”, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad”***. (Barranco, 1993, pág. 91)

Basándose en su experiencia, observación y diseño, Raúl Martínez señala el mercadeo interno como ***“un acelerador comercial, pues a través de un desarrollo de un buen programa de mercadeo interno, se puede alcanzar mayor productividad y rentabilidad de los empleados. Para esto las empresas deben enfocarse en lo que hace feliz a su gente, pues el mercadeo se basa en la parte emocional de las personas”***. (Martínez, 2012)

Bohnenberger señala los peligros de una estrategia que esté enmarcada dentro de la calidad total. Afirma que debido a los recursos limitados de las organizaciones, nunca podrá existir una satisfacción total de las necesidades o deseos de sus empleados. Además, menciona lo grave que esto sería en términos de conformismo y estancamiento del crecimiento de la organización. (Bohnenberger, 2005)

Kotler y Keller señalan al mercadeo constituido como una opción para atender mejor a los clientes y, con esta orientación, indica que el mercadeo interno debe preceder al externo, por lo que los responsables de las organizaciones deben comprender que no se puede atender/satisfacer a un mercado externo sino queda atendido/satisfecho el mercado interno. (Rabassa, Valverde Aparicio, Villarroya Martínez, & Setó, 2008). Esta propuesta de practicar primero el mercadeo interno y luego el externo, también fue planteada por Berry y Parasuraman en 1991, especialmente en empresas de servicios.

La precedencia del mercadeo interno al mercadeo externo se fundamenta en la importancia que la mejora de la relación y satisfacción del cliente externo esté basada en la mejora de la relación de la empresa con sus empleados o clientes internos. La creación de ventajas competitivas para la empresa y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes externos, serán un reflejo de la gestión estratégica que realicen las empresas para atraer, incentivar y retener al mejor talento humano. Esto se logrará si se trabaja bajo la perspectiva del mercadeo. (Martinez, 2012)

Ambos mercadeos, el interno y el externo, deben complementarse para dar los mejores resultados tanto para los clientes como para la misma organización. El mercadeo externo estará respaldado por una satisfactoria ejecución de una estrategia de mercadeo interno que genere mudanzas en la actitud en los empleados y que logre así inquietar positivamente a los clientes o consumidores finales. (Kotler & Keller, Marketing Management, 2006)

❖ Modelos de gestión del mercadeo interno

A pesar de las numerosas definiciones dadas por diferentes autores sobre lo que significa el mercadeo interno y su importancia, la mayoría de los autores

concuerdan en que todos los empleados de una empresa realizan una influencia significativa sobre la generación de valor para la empresa, su percepción para el cliente externo y la rentabilidad del negocio. Por eso consideran el mercadeo interno como una herramienta estratégica dentro de la gestión de la empresa, que debe estar coordinada y alineada con los objetivos organizacionales. (Chias, 1991)

“Hay que olvidarse del nivel jerárquico, confiar en la inteligencia del trabajador y emplearla para la consecución del objetivo común de la empresa. Se debe aprovechar y promover la iniciativa, autonomía, participación y motivación de los empleados, orientándolos hacia la calidad, la excelencia y el espíritu de innovación”. (Gascó & Rabassa, Hacia una nueva gestión de los Recursos Humanos: El marketing interno, 1997)

Sin embargo, cada autor ha dado a conocer su propio modelo de mercadeo interno. Entre los modelos más mencionados en los temas que al mercadeo interno se refieren, han sido el modelo de Berry y el de Grönroos, principalmente por haber sido unos de los primeros en plantear un modelo para esta estrategia.

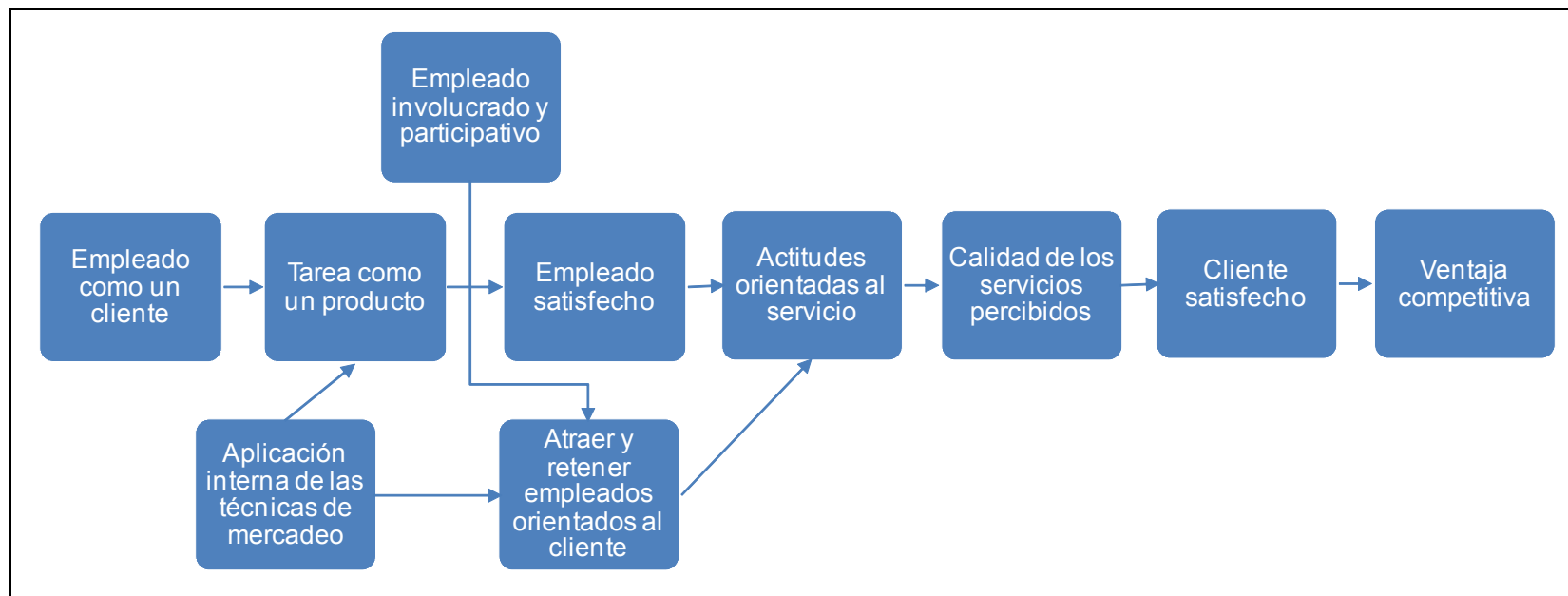
En el modelo de Berry se inicia por lo que el autor considera como la base del mercadeo interno que es reconocer al empleado o trabajador de la empresa como un cliente, lo que se desarrolla hasta convertirse en una ventaja competitiva. Según el modelo, son necesarios tres aspectos para tener empleados satisfechos y con actitudes enfocadas al cliente: tratar los puestos de trabajo como un producto, las comunicaciones como publicidad y buscar el involucramiento y participación del empleado. Esto conducirá a una mejor calidad percibida, clientes satisfechos y motivados. En este modelo se le otorga una nueva dimensión a los recursos humanos y se posibilita la aplicación de las técnicas del mercadeo como medio para atraer y retener a los empleados de la empresa. (Ahmed & Rafiq, 2002). Ver Ilustración 1

El modelo de Grönroos es más específico en cuanto a las técnicas que se deben utilizar para que la empresa tenga un enfoque en la motivación de los empleados y en la orientación al cliente interno. (Gronroos, 1994)

El modelo adapta el mercadeo tradicional al interior de las empresas, y sugiere al trabajador como cliente. Afirma que siempre existe un cliente a quien satisfacer,

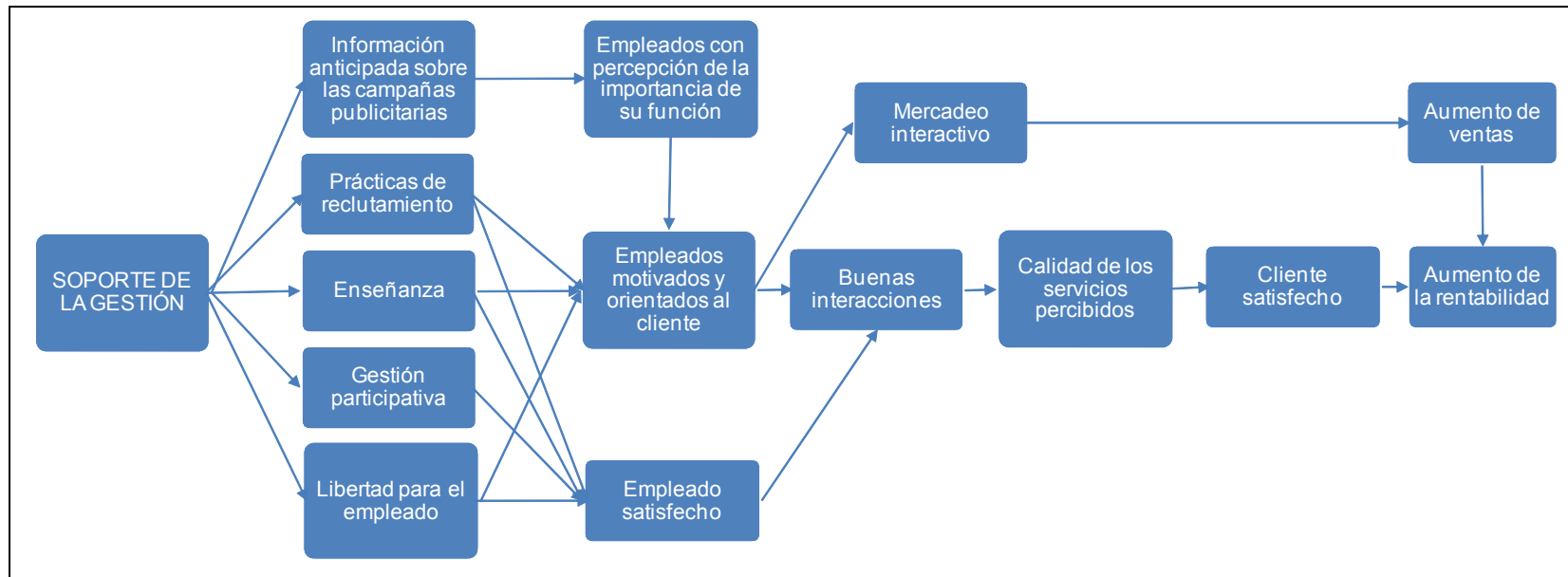
servir y motivar dentro de las compañías y que es necesario impactar al cliente interno positivamente para que éste se proyecte y oriente hacia el cliente externo, alcanzando los objetivos estratégicos de la organización. Considera que el mercadeo interno es una estrategia para integrar estrategias empresariales de foco al cliente externo e identifica al trabajador como un activo intangible y una herramienta de gran utilidad para el logro de los objetivos y la generación de valor. Este modelo especifica en mayor medida las técnicas o estrategias que deben ser utilizadas para impactar al cliente interno. (Gronroos, 1994). Ver Ilustración 2

Ilustración 1 **Modelo de mercadeo interno de Berry.**



Fuente: Berry (Ahmed y Rafiq, 2002)

Ilustración 2 **Modelo de mercadeo interno de Grönroos**



Fuente: Grönroos (Ahmed y Rafiq, 2002)

A pesar de que Berry y Grönroos desarrollan los modelos maneras diferentes, ambos elaboran un proceso de acciones que lleven a las organizaciones a alcanzar mejores resultados que en el mediano plazo se traduzcan en una ventaja competitiva para la organización, basándose en el mercadeo interno como un elemento estratégico dentro de la gestión de la empresa. Los modelos se refieren a este elemento como un trabajo en equipo, alineado y coordinado con los objetivos de la empresa, que incluya a las diferentes disciplinas y áreas de la organización en el desarrollo de la estrategia.

Según Raúl Martínez, consultor y conocedor del tema en Colombia, el mercadeo interno se debe considerar como estrategia de diferenciación, que permite optimizar los recursos y potencial humano. (Martínez, 2012)

Martínez, sugiere que su implementación y desarrollo debe incluir los siguientes pasos:

1. Se debe comenzar por realizar un análisis del entorno y del mercado social interno que dé a conocer de manera amplia y precisa aspectos de alta influencia en la empresa y que permita compararla con organizaciones similares. Para esto se realizan cuestionarios y entrevistas a profundidad que evidencien los aspectos generales de la compañía como tal, y las necesidades, deseos, actitudes, preocupaciones, debilidades, fortalezas y características de los empleados que sean relevantes para establecer una estrategia con las condiciones necesarias para que sea un producto interno satisfactorio. Deben ser datos relevantes, verídicos, actuales y completos. Con esto, el trabajador o cliente interno, al sentir que sus demandas son consideradas, quedará satisfecho y aumentará su motivación, así como su compromiso con la organización.

Este análisis también debe incluir los productos que tienen, contienen o se hacen en recursos humanos: planes de carrera, cursos de formación, políticas retributivas, planes de acogida, beneficios sociales, acuerdos sindicales, entre otros. (Martín Molina, 2008)

Se debe estar informado sobre los planes en los diferentes departamentos de recursos humanos de la competencia, para identificar de qué manera se

pueden mejorar los actuales de la organización para estar en un nivel superior al de sus competidores.

También es importante que las organizaciones estén actualizadas, puesto que un conocimiento del mercado puede ayudar a prevenir fugas de talentos, desvinculaciones, tener previstas subidas salariales en el sector, entre otras situaciones que se pueden presentar. (Martín Molina, 2008)

2. Se inicia un proceso de segmentación, donde se dividen a los empleados en grupos según las afinidades en intereses, necesidades y expectativas encontradas en el análisis realizado en el paso anterior.

La segmentación del mercado es el **“arte de dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes”** (Kotler, Administración del Marketing, 2001)

3. Se realiza un estudio para definir los valores de compra para cada uno de los segmentos identificados. En esta etapa se analizan un poco más a fondo las necesidades, intereses y expectativas de cada segmento para corroborar que estén ligados a los objetivos corporativos, la misión y la visión de la empresa, conservando siempre un enfoque en la productividad y en la rentabilidad, y así evitar invertir en estrategias que de una u otra manera no se vean reflejadas en el bien del personal y de la compañía misma.

Estos estudios de valores de compra se realizan por medio de entrevistas a profundidad como base de un estudio cualitativo.

La segmentación y el estudio de valores de compra se realizan con el fin de atraer al talento humano. Al hacerlo, la empresa está realizando transacciones, como por ejemplo la vinculación, el trabajo, la participación.

4. Se establece el plan de mercadeo interno, donde se adecúan las características de sus clientes para generar con éste un crecimiento económico de la empresa, psicológico de los empleados y la mejora de los servicios o productos ofrecidos por la empresa a nivel interno y externo.

En este plan se desarrollan las variables que se consideran dentro de cualquier plan de mercadeo, conocidas por formar parte de la mezcla de mercadeo, y cuya finalidad es atraer al consumidor o cliente, quien en este caso es el talento humano que requiere la compañía:

Producto: al hablar en un entorno empresarial, se considera el beneficio o el plan de beneficios como el producto. Pueden ser conocidos como Acuerdos Convencionales, Pactos Colectivos o cualquier otra denominación que la empresa le dé a los beneficios que le brinda a cada segmento. Pueden estar representados en dinero, en especie o en trabajo emocional para el empleado. Estos productos y estrategias pueden tener una marca o nombre asociado.

Plaza: Es el lugar o lugares donde se desempeña el trabajo. Se convierte en un elemento de gran importancia especialmente para compañías que tienen una amplia distribución geográfica, ya que la ubicación en la que se encuentre el trabajador y las características de su lugar de trabajo influyen en sus valores de compra, es decir, sobre aquello que valoran de la relación con la empresa.

Se debe reconocer y diferenciar entre la plaza (*Market Place*) que tenga la compañía, y los diferentes canales con que ésta cuenta. Entre estos, se debe diferenciar cuáles son estratégicos para la compañía, y cuáles no lo son, para así concentrar los esfuerzos en los que sean relevantes.

Precio: es en este caso una de las variables más delicadas, ya que se refiere al salario como generador de valor. Se habla del salario como una expresión de valor para el funcionario, por lo que se deben enfocar los esfuerzos de la estrategia para que el empleado perciba una generación de valor en su salario, independiente al monto que éste comprenda. Esta percepción debe estar basada en elementos tangibles, visibles y de gran afinidad con los trabajadores.

Publicidad o comunicación: Tiene como finalidad informar y atender de manera efectiva la demanda de los clientes internos, ya que la empresa debe aceptar intervenir en su mercado para optimizar el binomio hombre-organización. Por esta razón, debe existir una definición clara de qué, cómo,

cuándo, a quién y dónde se deben realizar las comunicaciones para que éstas sean efectivas. Es un proceso de una sola vía.

Así como a nivel externo el mercadeo busca, entre muchas otras cosas, crear una marca, en el mercadeo interno también se persigue el mismo objetivo. En este caso, la marca podrá tener el nombre que los encargados del desarrollo e implementación de la estrategia de mercadeo interno, le quieran dar a ésta. El objetivo radica entonces, en crear un alto nivel de recordación de la marca a nivel interno en la compañía, a través de una comunicación o publicidad que genere una imagen favorable de la estrategia en el tiempo. La finalidad de la creación de dicha marca, es generar un posicionamiento fuerte en la mente de los clientes internos, que les haga ver que la compañía tiene un factor diferenciador, lo que evidentemente generará apego y sentido de pertenencia en los empleados.

Es por todo esto que la comunicación juega un rol tan importante en el desarrollo e implementación de cualquier estrategia de mercadeo interno. Por esta razón, es exigible que sea comunicación de calidad, cuyo mensaje debe responder a un plan rigurosamente establecido que contemple los objetivos y las acciones que apunten al posicionamiento que se desea obtener. Para esto se deben tener en cuenta las variables que pueden condicionar o influir en el proceso de la transmisión de la información dentro de las organizaciones (Huse & Bowditch), como lo es la naturaleza de la información, la estructura del grupo y el ambiente laboral de la empresa, entre otros elementos.

Entre algunas de las clasificaciones más importantes de la comunicación interna, se encuentran las siguientes:

- Comunicación personal o directa y soporte no electrónico. (reuniones, almuerzos o desayunos, jornadas de puertas abiertas, guías para presentar la empresa a los nuevos trabajadores, comités).
- Comunicación no personal o indirecta y soporte no electrónico: publicidad interna (notas de régimen interior, cartas personalizadas, tabloneros de anuncios, manual de empresa, prensa interna, memorias, publicidad exterior, promociones internas).

- Comunicación personal o directa y soporte electrónico (teléfono, videoconferencia).
- Comunicación no personal o indirecta y soporte electrónico. (contestador automático, correo electrónico, fax, página web de la compañía.)

Personas: Esta es uno de los elementos de la mezcla de mercadeo que se considera de alta importancia, dado que tienen alta repercusión en los resultados de la estrategia.

Se centra principalmente en analizar la estructura ideal del área de gestión de los recursos humanos para atender la estrategia de mercadeo interno que se desarrolle e implemente en la compañía.

Existen varios modelos que cubren el reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, capacitación y liderazgo de los empleados, entre otras funciones importantes para la satisfactoria ejecución del plan de mercadeo interno.

Procesos: Se refiere a los procesos que debe realizar y ejecutar el área de gestión humana de cara al cliente interno de la compañía. Es aquí donde es más delicado cometer algún error o equivocación con los clientes internos. A pesar que se les ofrecen productos (beneficios, planes de beneficios), en realidad lo que se les venden son procesos, es decir, experiencias en la adquisición de los productos.

Los procesos pueden ser momentos de verdad, donde la calidad es fundamental, o pueden ser momentos críticos de alta velocidad, en los que el tiempo de la variable más importante.

Lo ideal es que cada compañía, según sus características, defina sobre cuáles de los elementos de la mezcla de mercadeo mencionados anteriormente debe poner sus bases. Ser fuerte en todos los elementos es difícil, por lo que es más conveniente para la empresa iniciar con una estrategia focalizada en los elementos más relevantes y críticos (capaces de generar un beneficio sostenible a

largo plazo) dentro de la situación actual de la compañía, y luego, desarrollar las variables restantes.

El estudio de valores de compra, al mostrar el interior de la compañía y su situación actual, actúa como herramienta para determinar los elementos relevantes y críticos en los que se debe centrar la empresa en el inicio del desarrollo e implementación de la estrategia.

5. Como se mencionó anteriormente, la mezcla de mercadeo se aplica en el desarrollo de un plan de mercadeo interno como estrategia para atraer al talento humano. Sin embargo, esta atracción y esfuerzo para que los clientes internos y externos conozcan la compañía y se sientan atraídos por ella, no es suficiente para que los empleados sientan deseo de permanecer en la empresa. Por esta razón se habla de la importancia de retener dicho talento humano.

En este proceso de retener al talento humano en la compañía, los siguientes aspectos juegan un papel fundamental:

- *El conocimiento del empleado:* se debe conocer al empleado, lo que hace, dónde lo hace, sus necesidades, deseos, expectativas y toda la información que sea relevante para que la empresa utilice a favor de motivar al empleado para que continúe sus labores en la empresa. Por esto es de gran importancia que la información de cada empleado esté actualizada y que sea veraz, para poder utilizarla como insumo para el desarrollo de un plan de mercadeo interno pertinente.

Al retener talento humano se están creando relaciones, a diferencia de la atracción de dicho talento, que sólo genera transacciones. Esta creación de relaciones es la esencia de la retención, puesto que se generan con el fin de que exista un beneficio mutuo que sea de largo plazo y rentable para ambas partes.

El conocimiento del empleado le permite a la empresa hacer un acompañamiento en la vida personal y laboral del trabajador, a generarle experiencias de vida, a trabajar el mercadeo emocional y a

generar estrategias que impacten a los clientes internos y que finalmente se traduzcan en apego y sentido de pertenencia del trabajador hacia la compañía.

- *Estudio de valores de compra:* debe ser siempre el insumo principal del diseño y desarrollo de cualquier plan de mercadeo interno.

Con este estudio se pretende entender qué es lo que el cliente interno valora de la relación con la empresa, cuáles son sus necesidades, sus deseos y expectativas, para que así se diseñe un plan de mercadeo interno que cuente con productos (beneficios) que en realidad los empleados si valoren, y así enfocar adecuadamente el tiempo, el presupuesto y los recursos humanos que se deben utilizar en el desarrollo del plan.

Este estudio es la base para la segmentación, dado que su formato se deben incluir ciertas características psicográficas que permitan un entendimiento del público objetivo y una posterior agrupación de ellos en segmentos según las afinidades encontradas.

- *Empoderamiento:* se trabaja desde varios ámbitos:

Generación de justicia al interior de la compañía: acciones iguales, reacciones iguales. No hay favoritismos ni preferencias por algunos empleados de la compañía.

Ambiente laboral: Debe ser sano y adecuado, sin acosos laborales ni sexuales, en el que se le proporcione al trabajador las herramientas que necesite para desempeñar sus labores, en un puesto de trabajo digno y con insumos suficientes.

Reconocimientos: Ya sea por metas alcanzadas a nivel personal o laboral. El objetivo es que el empleado sienta que en la empresa reconocen el talento y lo valoran. De aquí surgen en muchos casos, programas de generación de ideas y de optimización de recursos que hacen partícipes a los empleados, lo que los hace sentirse incluidos y valiosos para la compañía.

Trabajo en equipo: Se incentiva una cultura de trabajo en equipo, donde se resalta la importancia de la participación de cada empleado en un proceso que es indispensable para el adecuado funcionamiento de la compañía y de sus actividades.

Trabajo de liderazgo: Se promueve un desarrollo de los líderes de los diferentes equipos de trabajo de la empresa, independiente a su nivel jerárquico.

Comunicación interactiva: Es una comunicación de doble vía, es decir, que la compañía abre y proporciona espacios destinados al diálogo, al intercambio de ideas, sentimientos y experiencias. En esta comunicación son partícipes tanto la empresa como sus empleados.

6. Finalmente, después de poner en marcha el plan de mercadeo interno, es fundamental hacerle un control y seguimiento. Esto permite comprobar la eficiencia del plan y el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente, para que con base en esto se realicen las correcciones que sean necesarias de manera oportuna.

Existen varios mecanismos de control para llevar a cabo esta fase del proceso. Entre ellos se encuentran los indicadores (Rotación de personal, retención de personal, ausentismo), los cuestionarios de clima laboral y las entrevistas con los responsables.

Esta fase no debe tener un fin, ya que supone un sistema de crecimiento, donde se deben realizar ajustes para que siempre sea una invitación a la innovación, al cambio y al desarrollo.

1.3.2 MARCO CONTEXTUAL

❖ Las PYMES en Colombia

Según la Ley MiPyme “...**se entiende por micro incluidas las famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana...**” que cumplan las dos condiciones presentados en la Tabla 1. (Congreso de Colombia, 2004)

Tabla 1 Definición de pyme en Colombia

Tipo de Empresa	Empleados	Activos
Micro Empresa	Máximo 10	Menos de 500 SMMLV
Pequeña Empresa	Entre 11 y 50	Más de 501 y menos de 5.000 SMMLV
Mediana Empresa	Entre 51 y 200	Más de 100.000 a 610.000 UVT

Fuente: Ley 905 de 2004- MiPyme

En los últimos años es evidente la importancia de las pymes en Colombia: están aportando de manera creciente más puntos al PIB considerándose como un importante motor en la economía, representan alrededor del 96% del total de empresas del país y generan cerca del 66% del empleo industrial. Además, en lo referente al número de establecimientos, suman el 93% de los locales productivos (ACOPI, 2009).

Estas empresas son fundamentales ya que están en todos los sectores de la economía y su participación es importante tanto en la producción como en el valor agregado y las ventas, ya que constituye un eslabón determinante en la actividad económica y la generación de empleo en el país. A su vez, presentan grandes fortalezas como: habilidad de adaptarse y gran flexibilidad ante los cambios y para emprender proyectos innovadores, pierden poco tiempo en algunas actividades ajenas al negocio y sobre todo, por su tamaño, despliegan mejoras con rapidez y tienen gran potencial para desarrollar excelentes estrategias al interior. (Fundes)

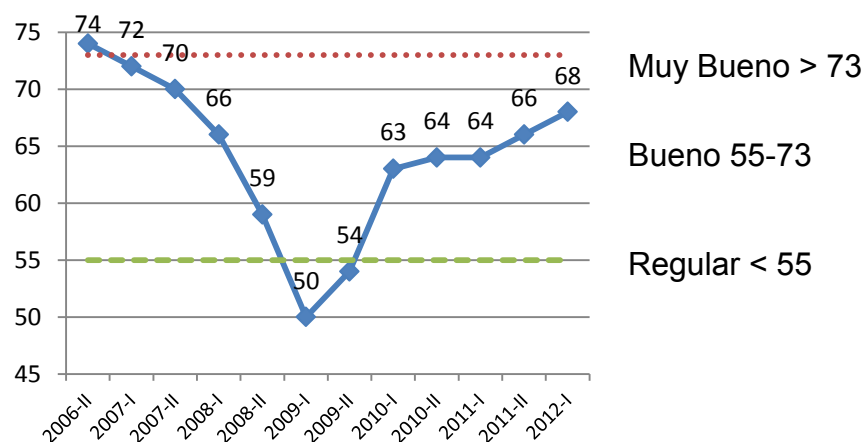
De acuerdo con los resultados de la “Gran Encuesta Pyme” correspondientes al primer semestre de 2012, se presentó un comportamiento positivo en la percepción de los empresarios pyme acerca de la evolución de sus negocios y se

mantienen con una tendencia optimista sobre las expectativas de corto plazo de desempeño general, producción y ventas.(ANIF, 2012-1)

En este informe, en el módulo “Acciones de mejoramiento” el porcentaje de pymes que realizó alguna acción en el último semestre para incrementar su competitividad fue en promedio el 66% frente a un 59% en comparación con el mismo periodo del año anterior. La capacitación al personal fue la principal área de acción. (ANIF, 2012-1)

El indicador pyme Anif (IPA) que mide el clima en que se desarrollan los negocios en el segmento pyme muestra una tendencia consistente con el optimismo en las expectativas de los empresarios. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. Indicador pyme Anif-IPA (histórico de situación económica y ventas; y expectativas de desempeño general y ventas)



Fuente: Anif. Gran Encuesta. 2012-1

2 METODOLOGÍA

Con el propósito de elaborar una guía para la implementación del mercadeo interno en las pymes colombianas, se realizó inicialmente una revisión de la literatura existente sobre el tema, en fuentes secundarias como trabajos de investigación, trabajos de grado, libros, trabajos de posgrado, revistas especializadas, páginas en Internet, entre otras, para desarrollar una recopilación bibliográfica completa que sirviera como marco de referencia para el desarrollo del trabajo.

Luego se recurrió al uso de fuentes primarias, entre las que se incluyeron la observación y las entrevistas a profundidad. Las observaciones realizadas permitieron recopilar información sobre la conducta de los miembros de las diferentes empresas, reflejando los hechos tal y como suceden en la realidad. Con las entrevistas a profundidad realizadas, se conocieron hábitos y prácticas de la gestión humana, componentes críticos para el éxito de esta estrategia y elementos del mercadeo tradicional que son utilizados.

Para las entrevistas se seleccionó una muestra basada en los siguientes criterios:

- Ocupar posiciones importantes en el ranking de “Great Place to work” en el año 2011
- Haber tenido algún tipo de asesoría por parte de la empresa Real Mercadeo, experta en el tema de mercadeo interno.

En total se realizaron seis entrevistas a profundidad a personas que ocupan cargos en el área de Recursos Humanos y/o Mercadeo. La guía utilizada para las entrevistas a profundidad se encuentra en el Anexo 1. Las entrevistas fueron grabadas (audio) y se recurrió a la toma de nota por parte de las entrevistadoras como soporte a la grabación. El audio de algunas entrevistas se encuentra en el Anexo 2.

Con el propósito de analizar casos de implementación del mercadeo interno en empresas colombianas, se organizó y procesó la información obtenida en las

observaciones y entrevistas realizadas, por medio de análisis de contenido. En primer lugar, se extrajeron los principales conceptos mencionados por cada uno de los entrevistados. Éstos fueron analizados, contextualizados y teniendo como base la teoría, se clasificaron según la etapa de la implementación a la que pertenecen y se ordenaron dentro de factores comunes. Luego, se aplicaron criterios de análisis cualitativo; se examinaron las entrevistas de manera conjunta por medio de matrices, en las que se clasificó la información según la etapa de la implementación de la estrategia a la que pertenece, y se identificaron coincidencias entre la información brindada por todos los entrevistados.

Para identificar los principales elementos del mercadeo interno que pueden ser aplicados a una pyme colombiana, y de acuerdo con la información obtenida al contrastar las bases teóricas señaladas en el Marco de Referencia y el análisis del trabajo de campo, se seleccionaron los elementos y prácticas principales del mercadeo interno que se consideran compatibles y adaptables a las características, condiciones, restricciones y realidad de las pymes colombianas, a partir de un análisis de sus alcances y la escala a la que cada uno de dichos elementos podría ser aplicado.

Para definir los pasos a seguir para implementar los elementos identificados en las pymes colombianas, se realizó una propuesta de los aspectos que deben ser considerados por una pyme colombiana para lograr una implementación satisfactoria del mercadeo interno. Esta propuesta se muestra en forma matricial al incluir los aspectos a tener en cuenta durante la implementación y su respectiva relación con la mezcla de mercadeo.

Toda esta información fue documentada, redactada y analizada en programas de *Microsoft Office*. Desde el principio se trabajó sobre la guía del informe final propuesta y se revisó periódicamente la bibliografía.

3 ANÁLISIS DE CASOS DE IMPLEMENTACIONES DE MERCADERO INTERNO EN EMPRESAS COLOMBIANAS

En total se realizaron seis entrevistas a profundidad. (Ver la lista de los entrevistados en la Tabla 6).

El análisis de las entrevistas a profundidad realizadas se desarrolló en dos etapas:

En primer lugar se estudió cada una de las entrevistas de manera individual, se extrajo de ellas la información más importante mencionada por cada uno de los entrevistados. Esta revisión dio como resultado una serie de elementos que según el conocimiento o experiencia de cada uno de los entrevistados, se debe tener presente en cualquier empresa a la hora de llevar a cabo una implementación de mercadeo interno. Los elementos extraídos de todas las entrevistas se encuentran detallados sin ningún orden específico en la Tabla 2.

Tabla 2 Elementos extraídos de las entrevistas a profundidad

ELEMENTOS
Condiciones internas de la organización
Condiciones externas de la organización
Relación empleado/empresa
Clima laboral
Cultura organizacional
Gestión humana
Necesidades y oportunidades del cliente interno
Comparación con la competencia
Base de datos de los empleados
Líderes de procesos
Proceso de selección
Marca para la estrategia de mercadeo interno
Estructura organizacional
Cargos de la organización
Objetivos organizacionales
Políticas de la organización
Misión y visión de la organización
Valores corporativos
Procesos de la empresa
Política salarial
Segmentación de empleados
Presupuesto

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ELEMENTOS

Portafolio de beneficios económicos para los empleados

Portafolio de beneficios no económicos para los empleados

Canales de comunicación con los empleados

Comunicaciones

Motivación

Indicadores

Programas de prevención y promoción de salud y bienestar

Participación de los empleados

Integración entre los empleados

Calidad de vida de los empleados

Programas de salud ocupacional

Involucramiento de las familias de los empleados

Equidad y justicia

Vinculación de familiares de los empleados

Fidelización de los empleados

Competencias en los empleados

Capacitación y formación de los empleados

Procesos de inducción

Liderazgo

Programas de responsabilidad social

Programas de responsabilidad ambiental

Talento humano de calidad

ELEMENTOS

Crecimiento de los empleados en la organización

Talento de los empleados

Orientación de los empleados al servicio al cliente

Involucramiento de todas las áreas de la organización

Compromiso organizacional

Involucramiento de los altos mandos

Quejas, reclamos y comentarios de los empleados

Resistencia al cambio

Seguimiento de desempeño a los empleados

Seguimiento del aprovechamiento de los beneficios ofrecidos

Rentabilidad

Retroalimentación de resultados

Evaluación

Satisfacción

Generación de valor

Fuente: Elaboración Propia

Después de analizar cada una de las entrevistas y haber completado la tabla anterior, se procedió a contextualizar cada uno de los elementos mencionados. Esta contextualización se basó en la formulación de los aspectos a tener en cuenta en una implementación de mercadeo interno, cobijando los elementos mencionados. Luego, considerando sus características, se agruparon por etapas que definen el proceso de la implementación de la estrategia, dando lugar a una división de dichos aspectos según el orden cronológico en que deben ser considerados en el proceso de implementación. Es así como se determinaron las etapas de pre implementación, implementación y pos implementación de una estrategia de mercadeo interno. Finalmente, en cada etapa, los aspectos se agruparon por factores comunes que permitieron una clasificación más precisa de los conceptos que surgieron en las entrevistas.

Esta contextualización se registró en tres tablas, en las que se agruparon los aspectos a tener en cuenta por factores y por etapas, seguidas por su correspondiente explicación.

3.1 ETAPA: PREVIA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO

El punto de partida para cualquier proyecto que se desee emprender en una compañía debe ser el análisis de la situación actual de la organización, de sus factores internos y externos que tengan repercusión sobre la realidad de la empresa. Debe ser este el primer paso a seguir, puesto que aquí se logra definir en dónde está la organización, cómo está y así lograr una proyección más acertada hacia dónde quiere ir la empresa con la implementación de la estrategia o el desarrollo del proyecto.

Es así como se logran identificar 3 factores importantes que deben ser analizados en esta etapa de pre-implementación del mercadeo interno. Estos factores son:

3.1.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno hace referencia a la observación y evaluación de la realidad en la cual se encuentra sumergida la organización en el momento a partir del cual se desea iniciar con la implementación de una estrategia o proyecto, en este caso, el mercadeo interno.

El análisis del entorno debe ser completo y concreto. Éste incluye varios aspectos que en conjunto determinan las condiciones y características propias de cada organización en el momento previo a la implementación del mercadeo interno.

Entre estos aspectos se encuentra el análisis de las condiciones internas de la organización. Éste debe ser un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la compañía a nivel interno, es decir, que deben estar incluidos los elementos sobre los cuales ésta tiene control o puede ejercer influencias, al ser el recurso humano uno de los más importantes a tener en cuenta. Su observación y análisis pretende determinar cómo se encuentra la empresa para afrontar los retos que el cliente externo presenta para la organización. Es importante que en este punto se incluya un análisis de la relación existente entre el empleado y la empresa, como base para luego analizar la relación de la organización con sus clientes.

Otro aspecto importante que debe ser analizado es el clima laboral u organizacional, que entendido como el “ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización” (RAE, 2012), es relevante en el análisis del entorno de la compañía, puesto que está directamente relacionado con la motivación de los empleados que es un aspecto fundamental a la hora de determinar la situación en la que se encuentra una organización en relación con sus empleados.

Igualmente se debe analizar la cultura organizacional, para verificar si se encuentra alineada con los objetivos organizacionales y asegurar así una meta y enfoque común.

Como se mencionó anteriormente, uno de los elementos más relevantes para tener en cuenta dentro de este análisis es el recurso humano con el que cuenta la compañía. Por esta razón, es de gran relevancia evaluar la manera como se está gestionando este recurso dentro de la empresa, e igualmente evaluar el área encargada de hacerlo, para identificar oportunidades de mejora.

Una herramienta valiosa que puede ser utilizada para realizar un análisis pertinente de las condiciones internas de la organización, y que será de gran utilidad durante la implementación del mercadeo interno, es la creación o desarrollo de una base de datos completa de todos los empleados de la empresa.

Lo ideal es que ésta contenga información relacionada con el ámbito laboral (horario, funciones, jefe, tiempo en la compañía, etc.), el ámbito personal (estado civil, expectativas, hobbies, cumpleaños, número de hijos, teléfonos, etc.) y el ámbito profesional. El tener documentada toda la información de los empleados y conocer el entorno en el cual se desenvuelve, ayudará a optimizar la toma de decisiones.

Esta herramienta también será de gran utilidad para identificar las necesidades y oportunidades de los clientes internos y conocer a profundidad el recurso humano con el que cuenta la empresa. Esta base de datos permitirá registrar y acceder de manera oportuna a información importante sobre los empleados de la compañía.

Luego, se encuentra el análisis de las condiciones externas de la empresa, que consiste en adquirir información sobre el mercado objetivo y la satisfacción del cliente, lo que podrá brindar información suficiente para definir si el cliente interno y la organización están capacitados para cubrir las necesidades y exigencias de los clientes externos y de su entorno. Adicionalmente, en este análisis se puede incluir una recolección de información de lo que se hace en las empresas similares o incluso de diferentes tamaños o sectores. Esto podrá ser útil para realizar comparaciones o para conocer las tendencias y lo que están realizando otras organizaciones en cuanto a mercadeo interno o incluso frente a otras estrategias, lo que le permitirá a la empresa contar con un punto de referencia realista e incluso retador.

3.1.2 Estrategia Organizacional

La primera parte de este factor consiste en desarrollar un plan estratégico para la organización, en el que la alta dirección refleje la estrategia que debe seguir la compañía en los próximos años, generalmente a un mediano plazo. Este plan debe contener las directrices y el comportamiento que se espera que tanto la organización como sus empleados tengan, para que se logre una alineación que permita alcanzar los objetivos y las metas planteadas.

El plan estratégico de cada compañía debe incluir la definición de su misión, visión, valores corporativos, objetivos, y políticas, enfocados a las actividades que se realizan en la organización con el fin de definir claramente los lineamientos de

la compañía. Este plan debe estar alineado con la realidad de la empresa pero a su vez debe ser retador. Es importante que éste se convierta en una fuente de ventaja competitiva para la organización.

Otro elemento que juega un papel importante en este factor, es la definición de la estructura organizacional y procesos de la empresa. Su adecuada determinación permite que se conviertan en soporte para el cumplimiento de la estrategia organizacional, ya que son los componentes que definen quién y cómo se alcanzarán los objetivos y metas de la compañía en el proceso de ejecución del plan estratégico. Para esto, la estructura y los procesos organizacionales deben ser suficientes, idóneos y convenientes para la empresa.

Dentro de la definición de los procesos, debe estar incluida la definición de los líderes de cada uno de ellos, puesto que así se otorga claridad, orden y en ciertos casos jerarquías que son importantes para el adecuado desarrollo de los procesos.

Es fundamental que tanto los procesos, como la estructura organizacional y cada uno de sus elementos, estén documentados. Esto permite tener claridad y coherencia a lo largo del tiempo, identificar oportunidades y tomar decisiones oportunas, al tener una base sólida y estructurada que así lo permita.

En cuanto a la implementación del mercadeo interno, se considera que la creación de una marca para esta estrategia puede ser una acción que genere ventajas; ya que construir una marca permite que se establezca un vínculo más personalizado entre la compañía y el empleado, y a su vez genera un posicionamiento y una recordación importante en la mente de los empleados. (Velez, 2012)

3.1.3 Planificación

La planificación consiste en desarrollar un plan metódicamente organizado y detallado, que permita la consecución de un objetivo, en este caso de los objetivos y metas planteadas en la estrategia organizacional.

Tener la estrategia, estructura y procesos organizacionales definidos y alineados, hace necesario determinar cómo y cuándo se pretenden alcanzar los objetivos y metas establecidas. Para esto, se requiere la definición de un plan que incluya la

determinación de plazos, el alcance y los recursos que serán utilizados para lograr una implementación del mercadeo interno satisfactoria para la empresa. En este factor debe estar incluida la elaboración del presupuesto para toda la estrategia de mercadeo interno, que deberá ser aceptado por los directivos de la empresa para el desarrollo del proyecto, basándose generalmente en un año.

Uno de los aspectos más importantes de esta etapa, y quizá de toda la implementación del mercadeo interno, es la definición del portafolio de beneficios económicos y no económicos que brindará la empresa a sus empleados. Estos beneficios deben ser acordes a las necesidades y expectativas de los trabajadores, e igualmente deben estar adaptados a la realidad de la empresa y sus posibilidades. Deben ser motivacionales para los trabajadores, sin que generen costumbre o conformismo en ellos. Es importante resaltar que la empresa tampoco puede llegar a ofrecerle a sus empleados beneficios excesivos que pongan en riesgo su rentabilidad y que lleguen a comprometer más de lo que la organización en realidad puede brindar.

Se debe tener en cuenta que no todos los beneficios o incentivos serán de carácter económico, ya que existen otros que sin involucrar lucro para los empleados, pueden llegar a ser más significativos para ellos por su contenido emocional, como por ejemplo, los reconocimientos.

Igualmente es importante definir los criterios que, en caso de requerirse una segmentación del recurso humano de la empresa, serán tenidos en cuenta para hacerlo, con el fin de lograr un direccionamiento de la estrategia que sea acorde con sus perfiles, para definir las estrategias o portafolio de beneficios o incentivos tanto económicos como no económicos que serán aplicables para cada segmento.

Los beneficios deben ser percibidos por los empleados y deben ayudar a conseguir la fidelización del cliente interno. Por tal razón, en esta etapa también se planifican las estrategias que serán utilizadas para la comunicación de dichos beneficios, determinando las características adecuadas para lograr que dicha comunicación sea efectiva.

Igualmente, en esta etapa será de gran importancia la determinación de los indicadores que servirán como herramienta para el monitoreo de la estrategia,

para medir el impacto del modelo y que finalmente permitirán tomar decisiones acertadas y oportunas en cuanto a la estrategia de mercadeo interno que haya sido implementada.

Como se evidencia en los factores anteriores, el objetivo fundamental de esta etapa previa a la implementación del modelo es conocer la situación actual de la empresa y al tener esa información base, se debe lograr una eficiente asignación de recursos, beneficios, y fortalecer las relaciones internas en la empresa como medio para crear valor tanto para la compañía como para el empleado.

Tabla 3 Contextualización de los elementos: Etapa previa a la implementación

ASPECTOS A TENER EN CUENTA ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN
ANÁLISIS DEL ENTORNO
Analizar las condiciones internas de la organización
Analizar las condiciones externas de la organización
Analizar la relación empleado/empresa
Analizar el clima laboral
Analizar la cultura organizacional
Evaluar la gestión humana que realiza la empresa
Identificar necesidades y oportunidades del cliente interno
Comparar condiciones de la organización con empresas de la competencia o del sector
Desarrollar base de datos de los empleados
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
Definir misión y visión de la organización
Definir objetivos organizacionales
Definir una estructura organizacional
Documentar los cargos de la organización
Definir procesos de la empresa
Documentar procesos de la empresa
Definir líderes de procesos
Definir políticas de la organización
Definir valores corporativos
Definir proceso de selección con criterios establecidos

Crear una marca para la estrategia de mercadeo interno

PLANIFICACIÓN

Definir política salarial

Segmentar a los empleados

Definir presupuesto para la estrategia de mercadeo interno

Definir portafolio de beneficios económicos para los empleados

Definir portafolio de beneficios no económicos para los empleados

Definir canales de comunicación con los empleados

Definir características de las comunicaciones

Definir indicadores

Fuente: Elaboración propia

3.2 ETAPA: DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO

Esta etapa está enfocada en lograr una implementación del mercadeo interno satisfactoria para la empresa.

Supone poner en práctica todos los planes que fueron trazados en la etapa anterior. El objetivo aquí es que por medio de la ejecución de acciones que contengan la esencia de cada uno de los aspectos mencionados en la Tabla 4, se generan vínculos entre el empleado y la empresa. Estos vínculos no son creados rápidamente, sino que requieren de esfuerzos continuos y creativos por parte de la empresa para tener empleados motivados y satisfechos, pero que no permita que éstos lleguen al conformismo.

Esta etapa debe estar acompañada de una buena gestión de las comunicaciones, logrando así que el objetivo sea percibido y entendido por el receptor, que el mensaje llegue oportunamente y que el canal elegido para la divulgación sea efectivo.

La alimentación de indicadores es fundamental a lo largo de la implementación del mercadeo interno, y así permitirá la evaluación asertiva de los resultados en etapas posteriores.

Los vínculos creados por la empresa, entre ella y sus empleados pueden tener distintas finalidades. Para generarlos, la empresa debe tener en cuenta ciertos aspectos que deben estar enfocados a la consecución de sus propósitos. Entre estos vínculos y aspectos importantes se identifican los siguientes:

3.2.1 Creación de vínculos emocionales

La creación de un vínculo emocional está directamente relacionada con la fidelización y el sentido de pertenencia del empleado con la compañía. Su finalidad es la creación de un ambiente de cultura organizacional sano donde interactúen todos los empleados y donde se materialice la integración de todas las áreas de la empresa para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Este vínculo también se construye con la participación activa y el compromiso de los altos mandos, creando un buen ambiente de trabajo.

La participación directa de los empleados, con el fin de mejorar los procesos por iniciativa estos, (propuestas, planes o diseños para los productos o servicios), genera un mayor compromiso y sentido de pertenencia por los productos y servicios ofrecidos, lo que potencializa la manera en cómo se desarrolla, se vende y se comunica el producto, lo que genera una mayor probabilidad de satisfacción del cliente final.

La creación de este vínculo es quizá uno de los factores que más resultados positivos genera sobre el desempeño de los trabajadores en sus labores diarias y sobre su relación con la organización. Hay acciones que realizadas dentro de esta etapa pueden promover la creación del vínculo, ya que tocan de manera personal y directa el empleado, lo que lo hace sentir valioso para la organización.

Para enfocar estas acciones se deben tener en cuenta aspectos importantes como la promoción de la integración entre los empleados, haciéndolos sentir como una “familia”, creando lazos que generen un mayor involucramiento entre ellos y con la organización.

Otro aspecto de gran importancia es el involucramiento de las familias de los empleados con actividades de la empresa. Para cada empleado su familia es importante, y al sentir que la empresa los reconoce como parte de ellos y de su bienestar, la motivación del trabajador tiende a aumentar, pues siente que lo que él valora también es importante para la empresa, y que ésta se preocupa no sólo por su calidad de vida, sino también por la de los suyos, al entender que son parte fundamental de la vida de cada empleado. Esta motivación se traduce con el tiempo en la creación de un vínculo emocional, que puede generar un beneficio mutuo.

La creación de un ambiente de equidad y justicia con el trato y las expectativas de los clientes internos, ayuda a crear un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades y una relación especial de reciprocidad. Cuando el empleado percibe equidad y justicia por parte de la empresa con todos sus empleados, si importar su jerarquía, se genera un sentimiento de seguridad y confianza, que fácilmente se podrá ver traducido en motivación y así mismo reforzará la creación de un vínculo emocional.

3.2.2 Creación de vínculos estructurales

Los vínculos estructurales se desarrollan a medida que el empleado percibe una preocupación de la empresa por su crecimiento profesional e incluso personal dentro de la misma organización. A medida que la organización le ofrezca oportunidades de hacer carrera dentro de la empresa, de crecimiento profesional, le brinde capacitaciones, promueva programas de liderazgo o de desarrollo de habilidades y le brinde una organización horizontal abierta a brindarle información, el empleado irá alimentando su vínculo estructural con la empresa. (Velez, 2012)

Otro aspecto importante para la creación de este vínculo es la promoción de programas de responsabilidad social y ambiental por parte de la empresa, para que así los empleados la perciban como una organización comprometida no sólo con ellos, sino también con sus familias y su comunidad.

El desarrollo de este vínculo puede ser retribuido por el empleado como una generación de valor para la empresa, al desempeñar sus responsabilidades con mayor compromiso, de una manera más eficiente y eficaz, aplicando las competencias y habilidades adquiridas y aumentando su productividad en su puesto de trabajo. Por estas razones, la creación de este vínculo puede garantizar la sostenibilidad en el largo plazo del negocio y a su vez puede generar un incremento en la competitividad del empleado y de la empresa.

Para lograr la existencia de un vínculo estructural, la empresa debe realizar acciones y promover aspectos que logren atraer y retener talento humano de calidad, que les haga saber que pueden crecer personal y profesionalmente dentro de la compañía y que les permita sentirse a gusto, para que así su retribución hacia la organización sea fuente de crecimiento, generación de valor y competitividad para la empresa.

3.2.3 Creación de vínculos estratégicos

Los vínculos estratégicos se crean al orientar los clientes internos hacia el cliente externo y hacia lo que se espera que sea el futuro de la organización. Para lograr esto, se debe dar a conocer el plan estratégico de la organización a todos sus empleados. En segundo lugar se debe generar una alineación de ellos con la misión, visión, valores, objetivos y políticas de la organización contando siempre

con una orientación hacia el cliente. Se le debe hacer sentir a cada uno de los empleados que hace parte de la estrategia, del futuro y del éxito de la empresa. Este involucramiento genera un vínculo que permitirá que el empleado proyecte su futuro y sus metas trabajando de la mano de la compañía, con un compromiso especial que podrá promover grandes resultados para la empresa. Todo esto apunta igualmente a la generación de una cultura organizacional adecuada y bien definida que se traduzca en un compromiso de los empleados con la organización y en el aumento de su sentido de pertenencia por ésta. (Pérez, 2012)

Para lograr esto, es necesario el involucramiento de todas las áreas de la empresa, especialmente de los altos mandos de la organización, dado que si los empleados perciben compromiso y entrega desde la alta dirección, será más factible que ellos también lo adquieran.

Dos aspectos toman relevancia en la creación de este vínculo: el manejo adecuado de la resistencia al cambio y el registro de quejas, reclamos y comentarios de los empleados. Es indiscutible que la resistencia al cambio estará presente durante la implementación de cualquier estrategia. Lo importante es reconocerla y enfrentarla oportuna y efectivamente, para que no se masifique ni genere problemas mayores en la implementación de la estrategia. Como herramienta para detectar las resistencias al cambio y para encontrar oportunidades de mejora al interior de la empresa, es importante el registro de quejas, reclamos y comentarios. Hacerlos sentir parte de la estrategia podrá generar en ellos una mayor motivación y compromiso que aminore la resistencia al cambio.

Todo este proceso informativo, de alineación e involucramiento debe estar acompañado de comunicaciones efectivas. Éstas deben estar realizadas a la medida, utilizando los canales y los métodos adecuados para que el mensaje llegue adecuadamente a sus receptores y sea interpretado por ellos de la manera como la compañía quiere que sea recibido. La empresa debe ser creativa e innovadora en sus medios de comunicación; éstos no pueden llegar a ser costumbre y pasar desapercibidos.

Tabla 4 Contextualización de los elementos: Etapa durante la implementación

ASPECTOS A TENER EN CUENTA DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN
CREACIÓN DE VÍNCULOS EMOCIONALES
Promover programas de salud ocupacional
Hacer programas de prevención y promoción de salud y bienestar
Promover la equidad y justicia
Personalizar la relación empleado/empresa
Proporcionar calidad de vida a los empleados
Promover la participación de los empleados
Promover la integración entre los empleados
Involucrar a las familias de los empleados con actividades de la empresa
Permitir la vinculación de familiares de los empleados
CREACIÓN DE VÍNCULOS ESTRUCTURALES
Atraer talento humano de calidad
Realizar procesos completos de inducción
Brindar capacitación y formación a los empleados
Desarrollar competencias en los empleados
Promover el crecimiento de los empleados en la organización
Promover el talento de los empleados
Promover el liderazgo en los empleados
Promover programas de responsabilidad social
Promover programas de responsabilidad ambiental
Retener talento humano de calidad
CREACIÓN DE VÍNCULOS ESTRATÉGICOS

Alinear a los empleados con la misión y la visión de la organización

Alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización

Alinear a los empleados con las políticas de la organización

Alinear a los empleados con los valores de la organización

Dar a conocer la estructura organizacional

Orientar a los empleados al servicio al cliente

Alimentar indicadores

Crear cultura organizacional

Involucrar a todas las áreas de la organización

Realizar comunicaciones efectivas

Dar a conocer los beneficios de la estrategia de mercadeo interno a los empleados

Lograr un compromiso organizacional

Involucrar a los altos mandos con la estrategia de mercadeo interno

Registrar quejas, reclamos y comentarios de los empleados

Manejar adecuadamente las resistencias al cambio

Fuente: Elaboración Propia

3.3 ETAPA: POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO

Al tener en cuenta que la realidad de las empresas y de los mercados no es estática, se hace necesario considerar que se pueden presentar variaciones en las condiciones de la empresa y sus empleados a lo largo del tiempo. En cierto momento podrá ser necesario ajustar o modificar objetivos, necesidades, beneficios u otros elementos para adaptarse a la situación por la que esté pasando la compañía, el sector o la economía en general. Por esta razón, es necesario que los elementos sean medidos y evaluados y en caso de necesitar algún cambio se tenga la flexibilidad y elasticidad para que sea aplicable y duradero para la compañía.

Para este fin es que se requiere la creación y alimentación de indicadores antes y durante la implementación del mercadeo interno, para lograr un monitoreo, evaluación y control de las circunstancias y cambios que puede presentar la empresa a medida que se desarrolla e implementa el mercadeo interno. (Martinez, 2012)

Tres aspectos cobran importancia en esta etapa:

3.3.1 Estabilidad y control

Se debe realizar un seguimiento continuo al modelo de mercadeo interno para conocer el cumplimiento de las acciones o elementos que fueron ejecutados. El control permanente incrementa las posibilidades de lograr todos los resultados deseados. El monitoreo se realiza con la ayuda de los indicadores establecidos previamente.

3.3.2 Evaluación

La evaluación es necesaria para ajustar cada uno de los elementos a los objetivos de la compañía y asegurar que estos se ejecuten de la mejor manera. Es aquí donde se comparan los resultados obtenidos con los objetivos planteados, para determinar su nivel de cumplimiento.

Es importante incluir en esta etapa la evaluación del clima laboral u organizacional. Esta evaluación puede ser realizada por el área de Gestión

Humana de la empresa o puede ser contratada con alguna otra empresa que se dedique a esto. Sus resultados darán indicios del impacto que realmente ha tenido la implementación del mercadeo interno en el ambiente de la organización.

3.3.3 Retroalimentación

Después de realizar la evaluación de los indicadores y determinar los resultados de la implementación del mercadeo interno, es de gran importancia brindar retroalimentación tanto a los altos directivos como a los empleados de la empresa. Esta retroalimentación debe estar basada en datos numéricos, señalando claramente los indicadores que reflejan la gestión de la implementación del mercadeo interno y al ser lo suficientemente clara y concreta como para que los directivos evidencien los verdaderos resultados y se vean motivados a seguir apoyando el crecimiento de la estrategia en la compañía. Igualmente, es importante realizar una retroalimentación a los empleados de la empresa, ya que a pesar de no debe ser tan específica y numérica como la que se le presente a los directivos, si debe contener datos relevantes que le muestren al trabajador los esfuerzos de la empresa y su intención de crear una relación más cercana y duradera con ellos. Esto funcionará como elemento motivacional e incluso podrá ser fuente de nuevas ideas u opiniones que aumenten la participación de los empleados.

Tabla 5 Contextualización de los elementos: Etapa posterior a la implementación.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN
ESTABILIDAD Y CONTROL
Analizar indicadores
Hacer seguimiento de desempeño a los empleados
Hacer seguimiento del aprovechamiento de los beneficios ofrecidos
EVALUACIÓN
Evaluar cultura organizacional
Evaluar clima laboral
Evaluar los resultados de la estrategia de mercadeo interno
Evaluar impacto de la estrategia de mercadeo interno en la rentabilidad
RETROALIMENTACIÓN
Hacer retroalimentación de los resultados de la estrategia de mercadeo interno

Fuente: Elaboración propia

Al tener el análisis de cada uno de los elementos extraídos de las entrevistas, el planteamiento de los principales aspectos a tener en cuenta y su clasificación por factores y por etapas, se realizó un segundo análisis de las entrevistas, ahora de manera conjunta, como medio para confrontar y comparar la información brindada por cada uno de los entrevistados.

Para esto se crearon tres tablas: una para cada etapa de la implementación. La Tabla 7 corresponde a la etapa previa a la implementación del mercadeo interno, la Tabla 8 a la Etapa durante la implementación del mercadeo interno y la Tabla 9 a la etapa posterior a la implementación del mercadeo interno.

Dentro de cada una de ellas se señalaron los factores y los aspectos correspondientes a tener en cuenta, y finalmente se procedió a denotar con el símbolo ✓ los aspectos que fueron mencionados, resaltados o señalados como

importantes por cada uno de los entrevistados, al tener como base su experiencia, opinión y/o conocimientos académicos.

En la Tabla 6, a cada uno de los entrevistados se le asignó un número del 1 al 6, que fue determinado según el orden en el que se realizaron las entrevistas. En las tablas de análisis que se muestran a continuación, se refiere a cada uno de los entrevistados citándolos por su número correspondiente.

Tabla 6 Entrevistas a profundidad

	Entrevistado	Cargo	Empresa	Número de empleados	Fecha entrevista
1.	Sergio Pérez	Gerente de desarrollo organizacional	Construcciones El Cóndor	Permanentes: 400 Temporales: 600	31/08/2012
2.	Carlos Mario González	Gerente de división de relaciones sociales y condiciones de trabajo	Sofasa	Permanentes: 1.650	31/08/2012
3.	Hilda María Vélez	Profesional C de la Dirección Gestión Humana y Organizacional - Líder del proyecto TeGuío	EPM	Permanentes: 5.900 Contratistas: 30.000	06/09/2012
4.	Mary Luz Begué	Gerente de Gestión Humana	Salamanca	Permanentes: 980 Temporales: 500	10/09/2012
5.	Ana María Rendón Mariluz Loaiza	Coordinadora de Servicios - Profesional de RRHH	Laboratorio Las Américas	Permanentes: 70	14/09/2012
6.	Claudia Aristizábal	Profesional de Gestión Humana	Cámara de Comercio Medellín	Permanentes: 384	17/09/2012

Fuente: Elaboración propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Tabla 7 **Análisis de las entrevistas a profundidad: Etapa previa a la implementación del mercadeo interno**

	ENTREVISTADO	1	2	3	4	5	6
ASPECTOS A TENER EN CUENTA ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN							
ANÁLISIS DEL ENTORNO							
Analizar las condiciones internas de la organización	✓		✓	✓			✓
Analizar las condiciones externas de la organización	✓		✓	✓			✓
Analizar la relación empleado/empresa			✓				
Analizar el clima laboral	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Analizar la cultura organizacional	✓	✓	✓	✓			✓
Evaluar la gestión humana que realiza la empresa	✓		✓				
Identificar necesidades y oportunidades del cliente interno	✓	✓	✓	✓			✓
Comparar condiciones de la organización con empresas de la competencia o del sector	✓	✓		✓			✓
Desarrollar base de datos de los empleados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL							
Definir misión y visión de la organización	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Definir objetivos organizacionales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Definir una estructura organizacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Documentar los cargos de la organización	✓	✓		✓	✓	✓
Definir procesos de la empresa	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Documentar procesos de la empresa	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Definir líderes de procesos	✓	✓	✓	✓		✓
Definir políticas de la organización	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Definir valores corporativos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Definir proceso de selección con criterios establecidos	✓	✓	✓	✓		✓
Crear una marca para la estrategia de mercadeo interno			✓			
PLANIFICACIÓN						
Definir política salarial	✓	✓				✓
Segmentar a los empleados	✓		✓			✓
Definir presupuesto para la estrategia de mercadeo interno	✓	✓	✓	✓		✓
Definir portafolio de beneficios económicos para los empleados	✓	✓	✓	✓		✓
Definir portafolio de beneficios no económicos para los empleados	✓	✓	✓	✓		✓
Definir canales de comunicación con los empleados	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Definir características de las comunicaciones	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Definir indicadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 **Análisis de las entrevistas a profundidad: Etapa durante la implementación del mercadeo interno**

	ENTREVISTADO	1	2	3	4	5	6
ASPECTOS A TENER EN CUENTA DURANTE LA IMPLEMANTACIÓN							
CREACIÓN DE VÍNCULOS EMOCIONALES							
Promover programas de salud ocupacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hacer programas de prevención y promoción de salud y bienestar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Promover la equidad y justicia	✓		✓		✓	✓	
Personalizar la relación empleado/empresa	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Proporcionar calidad de vida a los empleados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Promover la participación de los empleados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Promover la integración entre los empleados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Involucrar a las familias de los empleados con actividades de la empresa	✓	✓	✓	✓			✓
Permitir la vinculación de familiares de los empleados				✓			
CREACIÓN DE VÍNCULOS ESTRUCTURALES							
Atraer talento humano de calidad	✓	✓					
Realizar procesos completos de inducción	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y
no compromete a la EIA.**

Brindar capacitación y formación a los empleados	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollar competencias en los empleados	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Promover el crecimiento de los empleados en la organización	✓	✓	✓	✓		✓
Promover el talento de los empleados	✓	✓	✓			✓
Promover el liderazgo en los empleados	✓		✓			✓
Promover programas de responsabilidad social	✓	✓	✓	✓		✓
Promover programas de responsabilidad ambiental	✓		✓	✓	✓	
Retener talento humano de calidad	✓	✓	✓			✓
CREACIÓN DE VÍNCULOS ESTRATÉGICOS						
Alinear a los empleados con la misión y la visión de la organización	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alinear a los empleados con las políticas de la organización	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alinear a los empleados con los valores de la organización	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dar a conocer la estructura organizacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Orientar a los empleados al servicio al cliente	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alimentar indicadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Crear cultura organizacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Involucrar a todas las áreas de la organización	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Realizar comunicaciones efectivas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dar a conocer los beneficios de la estrategia de mercadeo interno a los empleados	✓	✓	✓	✓		✓
Lograr un compromiso organizacional	✓		✓	✓		✓
Involucrar a los altos mandos con la estrategia de mercadeo interno	✓	✓	✓	✓		
Registrar quejas, reclamos y comentarios de los empleados			✓			
Manejar adecuadamente las resistencias al cambio	✓		✓			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 **Análisis de las entrevistas a profundidad: Etapa posterior a la implementación del mercadeo interno**

	ENTREVISTADO	1	2	3	4	5	6
ASPECTOS A TENER EN CUENTA DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN							
ESTABILIDAD Y CONTROL							
Analizar indicadores		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hacer seguimiento de desempeño a los empleados				✓	✓		
Hacer seguimiento del aprovechamiento de los beneficios ofrecidos			✓	✓			✓
EVALUACIÓN							
Evaluar cultura organizacional		✓	✓	✓	✓		✓
Evaluar clima laboral		✓	✓	✓	✓		✓
Evaluar los resultados de la estrategia de mercadeo interno				✓	✓		✓
Evaluar impacto de la estrategia de mercadeo interno en la rentabilidad				✓			
RETROALIMENTACIÓN							
Hacer retroalimentación de los resultados de la estrategia de mercadeo interno		✓	✓	✓			✓

Fuente: Elaboración propia

Este análisis conjunto de las entrevistas a profundidad realizadas, genera las siguientes conclusiones:

La mayoría de los entrevistadores coincide en una gran cantidad de elementos que fueron mencionados o resaltados durante la entrevista. Esto evidencia una coherencia entre las estrategias que están siendo implementadas en las empresas colombianas, sin importar su tamaño o sector. Existe cierta alineación que es importante, porque da indicios que las estrategias, a pesar de estar implementadas en organizaciones diferentes, tienen un fundamento o esencia común, que después de contrastarlas con las bases teóricas, pueden significar su adecuado planteamiento e implementación.

Los elementos que surgen de las entrevistas, y que fueron incluidos en las tablas de análisis anteriores, concuerdan con los planteamientos del Marco Teórico utilizados como base para este trabajo. Esta relación demuestra en primer lugar que las estrategias fueron planteadas e implementadas bajo ciertos fundamentos teóricos. En segundo lugar, que las personas entrevistadas son conocedoras del tema, ya sea por experiencia o conocimiento académico. Y en tercer lugar se evidencia la aplicabilidad y validez de la teoría, al igual que su posibilidad de éxito en caso de realizar una adecuada adaptación de ella a la realidad de la empresa, sus características y condiciones propias.

Los resultados de las entrevistas evidencian que la implementación del mercadeo interno no es exclusiva de empresas de cierto tamaño o de cierto sector. La diversidad de empresas en las que se realizaron las entrevistas y el hecho de haber encontrado coincidencias en la información brindada por cada una de ellas, da indicios de la viabilidad de poder implementar satisfactoriamente el mercadeo interno en cualquier tipo de empresa, incluyendo las pymes.

Se observan grandes coincidencias entre la información brindada por los entrevistados en el factor de Estrategia Organizacional y el de Creación de vínculos estratégicos. Esto evidencia la indiscutible importancia que tiene no sólo para la implementación del mercadeo interno sino también para la implementación de otras estrategias y proyectos, la determinación clara del horizonte estratégico de la compañía y la alineación de todos sus empleados con ese norte. Esta congruencia observada entre los entrevistados demuestra que ambos factores

deben estar presentes en cualquier compañía, y que puede inclusive considerarse un requisito o elemento básico con el que deben contar todas las empresas en la actualidad.

Otro de los factores donde se observa una gran coincidencia entre la información suministrada por los entrevistados, es en la creación de vínculos emocionales. Hasta hace poco las compañías no eran conscientes del potencial que tenía la creación de este vínculo, pero las entrevistas realizadas demuestran que cada vez éste toma una importancia mayor, tal vez porque han sido bastante evidentes los buenos resultados que su creación genera para la rentabilidad y generación de valor de la compañía.

Es importante resaltar que las coincidencias señalan los factores más importantes, no viceversa, es decir, que el hecho que una acción sólo haya sido mencionada por uno de los entrevistados no la hace menos importante que otras. Esto sucede en varios casos, porque hay acciones que están influenciadas por el tamaño de la empresa o por su nivel de experiencia y desarrollo de sus estrategias de mercadeo interno. Todos los aspectos mencionados en las tablas anteriores se consideran importantes para la implementación del mercadeo interno. Su grado de importancia estará determinado por las características propias de cada organización.

4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL MERCADERO INTERNO QUE PUEDEN SER APLICADOS A UNA PYME COLOMBIANA

Una vez identificadas los principales aspectos que deben ser tenidos en cuenta por la organización en cada una de las etapas de la implementación del mercadeo interno en cualquier empresa, sin importar su tamaño o sector, y al tener en cuenta la realidad y características propias de las pymes colombianas, es posible identificar cuáles pueden ser aplicadas o adaptadas a una pyme.

En primer lugar es fundamental confirmar la necesidad de dividir la implementación del mercadeo interno en tres etapas como se mostró en el capítulo anterior. Esto le da un orden a la implementación que es necesario para lograr resultados satisfactorios.

Al analizar cada uno de los factores mencionados en cada una de las etapas de la implementación, es posible afirmar su aplicabilidad a una pyme colombiana. La validez de esta afirmación radica en varios puntos:

La esencia de las empresas es la misma, independiente a su tamaño o sector al que pertenezcan. Todas buscan la mayor rentabilidad y generación de valor posible por medio de una actividad económica relacionada con el producto o servicio que preste la empresa.

Todas las empresas buscan ser sostenibles en el largo plazo.

Todas las empresas buscan satisfacer necesidades o deseos de sus clientes externos.

Todas las empresas tienen dos partes: la organización como tal y sus empleados.

La mayoría de empresas pequeñas son una adaptación de las empresas grandes a un formato de menor tamaño, independiente al sector al que pertenezcan.

Los factores mencionados en el capítulo anterior se determinaron como resultado del estudio de las diferentes entrevistas realizadas a diferentes empresas, de diferentes tamaños y diferentes sectores. Esto da indicios que dichos factores no son aplicables exclusivamente a cierto tipo de empresas, sino que abre la posibilidad de ser adaptados a un gran número de organizaciones diferentes.

En cuanto a los aspectos que se deben considerar en cada uno de los factores, es válido afirmar que, al igual que éstos últimos, son totalmente aplicables a una pyme colombiana. Lo importante es lograr una adecuada adaptación de ellos a las características propias de la empresa, a pesar que el fondo es el mismo, su forma si será variable de acuerdo con el tamaño de la empresa a la que quieran ser aplicados.

A continuación se justifica lo señalado anteriormente:

4.1 ETAPA: PREVIA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO

Es una etapa en la que se incluyen factores y aspectos importantes para cualquier empresa; es aquí donde se consolida la base sobre la cual se va a implementar el mercadeo interno.

Por el tamaño de las pymes puede no considerarse necesaria. Sin embargo, esto puede constituir un error grande que tendrá repercusiones graves en la implementación del mercadeo interno, ya que omitirla significaría no partir de una base sólida, necesaria para que cualquier implementación dentro de una compañía sea exitosa.

Es importante tener en cuenta que la adecuada ejecución de esta etapa permite también crear cimientos sólidos sobre los cuales se puede apoyar con seguridad el futuro crecimiento que pueda tener la compañía.

4.1.1 Análisis del entorno

Una pyme, como cualquier otra organización, está sumergida en una realidad que se ve afectada tanto por factores internos como externos. Para éstas, se considera igualmente importante el análisis del entorno, que como se explicó en el capítulo anterior tiene componentes externos e internos.

4.1.2 Estrategia Organizacional

Una de las conclusiones a las que se llegó después del análisis conjunto de las entrevistas a profundidad realizadas, es la transversalidad existente en la determinación de una estrategia organizacional y todo lo que ésta conlleva. Es un factor infaltable, cuyas acciones estarán determinadas por el tamaño, alcance y retos propios de cada empresa, que independiente a su tamaño, debe estar presente en toda organización.

4.1.3 Planificación

La planificación debe estar presente en cualquier organización desde sus inicios. Al tener como base el análisis del entorno y apoyándose en la estrategia organizacional, una pyme, al igual que una empresa de gran tamaño, debe tomar decisiones en el presente que le ayuden a alcanzar el futuro que desea. Estas decisiones se deben traducir en definición de los elementos que son necesarios para tener claridad y ser coherentes como organización en un futuro.

4.2 ETAPA: DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO

Esta etapa puede ser considerada el punto fuerte de las pymes en cuanto al mercadeo interno por varias razones. En primer lugar, el tamaño de este tipo de empresas trae ventajas para la creación de los vínculos estructurales, emocionales y estratégicos. Esto puede suceder debido al poco número de empleados con los que cuentan estas compañías, lo que les facilita tener una relación más personalizada y cercana con cada uno de ellos.

En segundo lugar, las acciones que se realicen en una empresa pequeña o mediana podrán ser notoriamente visibles para todos sus empleados y podrán generarán un mayor impacto en ellos. Al ser relativamente pocos empleados, las posibilidades que una acción impacte a gran cantidad de ellos es mayor que si fueran muchos más empleados. Además, en muchas ocasiones cuando se tiene poco y se recibe algo, es más valorado que cuando se tiene mucho y se recibe algo adicional. Esto podrá jugar un papel fundamental a favor de lograr una implementación satisfactoria del mercadeo interno en una pyme, por lo tanto las acciones que aquí se realicen podrán tener un impacto mayor que si se ejecutaran en una empresa de mayor tamaño.

4.2.1 Creación de vínculos estructurales

Este vínculo debe ser creado en cualquier empresa sin importar su tamaño. Con el fin de atraer y retener talento humano de calidad, cualquier empresa debe luchar por la generación de este vínculo, al considerar los aspectos mencionados en el capítulo anterior. Las pymes deben basarse en estos aspectos para realizar acciones adaptadas a sus capacidades, posibilidades y a su alcance.

4.2.2 Creación de vínculos emocionales

En ocasiones puede ser considerada más fácil la creación de este vínculo en empresas pequeñas o medianas que en empresas grandes. El poco número de empleados permite una cercanía mayor de la organización y de sus directivos con cada uno de sus empleados. Se pueden lograr mayores niveles de participación e integración entre los empleados, ya que al ser pocos pueden conocerse más entre sí y se facilitará la realización de actividades en las que todos puedan participar al mismo tiempo, generar conexiones entre ellos y así poder trascender el ámbito laboral.

Esto mismo también genera mayor facilidad para involucrar a las familias de los empleados en actividades o beneficios que brinde la empresa, puesto que los costos y recursos requeridos para su ejecución no son tan altos como para una gran empresa.

Un punto que vale la pena resaltar en la creación de este vínculo es la flexibilidad que tienen las pymes, lo que permite llevar a cabo acciones que generalmente no se incluyen dentro de las grandes empresas. Es el caso de la existencia de la posibilidad de vincular familiares de los trabajadores a la empresa. La mayoría de las grandes organizaciones tiene políticas que van en contra de esta acción. Sin embargo, para las pymes es una excelente oportunidad de fortalecer el vínculo emocional con sus trabajadores, dado que al permitir que sus familiares entren a participar en procesos de selección de la empresa, sienten una mayor cercanía y agradecimiento con la organización que se puede ver traducido en motivación del empleado, lo cual genera valor para la organización.

4.2.3 Creación de vínculos estratégicos

En ocasiones, la creación de vínculos estratégicos puede ser mayor en pymes que en grandes empresas debido a varias razones:

Al tener un menor número de trabajadores, los esfuerzos que debe realizar la empresa por lograr una alineación adecuada de sus empleados con su plan estratégico pueden ser menores. A su vez las acciones que ejecuten pueden tener un mayor impacto y ser más efectivas que si se tuviera un mayor número de empleados.

Al contar con un menor número de trabajadores que en una gran empresa, las probabilidades de encontrar empleados que se resistan al cambio son menores. En caso que existan, serán menos, y posiblemente su manejo puede ser más fácil gracias a la cercanía que puede existir entre esa persona y sus compañeros, sus directivos y la organización.

Es más fácil lograr el involucramiento de todas las áreas de la compañía y de los altos mandos, pues al ser reducida la distancia entre las áreas y de los directivos con cada una de ellas, se puede presentar un ambiente más propicio para que se logre una verdadera alineación de todos los empleados con la estrategia organizacional.

4.3 ETAPA: POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO

Esta etapa es crucial en una pyme, pues sus posibilidades de crecimiento son bastante elevadas y cualquier cambio o variación en las condiciones de la empresa, sus empleados, el sector o la economía del país tendrá grandes repercusiones en ella.

Por esta razón, la empresa debe estar atenta a cualquier necesidad de ajuste o modificación de objetivos, necesidades, beneficios u otros elementos propios de la empresa, para lograr adaptarse de la mejor manera posible a la situación por la que se esté pasando. Para esto, es necesario contar con elementos medibles que puedan ser evaluados cuando se requiera.

4.3.1 Estabilidad y control

Al igual que las grandes compañías, las pymes deben incluir indicadores de gestión que les permitan monitorear de manera confiable la situación de la empresa, para tener así bases sólidas en el momento en que se requiera tomar alguna decisión.

4.3.2 Evaluación

Los indicadores y la gestión de la empresa deben ser evaluados con cierta regularidad, que podrá ser establecida por cada empresa de acuerdo con sus condiciones. La evaluación de la implementación del mercadeo interno le permitirá a una pyme conocer su impacto y oportunidades de mejora de la estrategia, que pueden ayudar al crecimiento de la organización, al aumento de su rentabilidad y a la generación de valor.

La evaluación del clima laboral u organizacional es de vital importancia en esta etapa, puesto que brindará información importante sobre el impacto que ha tenido el mercadeo interno en el ambiente de la organización. Esta evaluación puede ser realizada por el área de Gestión Humana de la empresa o puede ser subcontratada con otra organización que se dedique a esto.

4.3.3 Retroalimentación

A nivel de pyme la retroalimentación puede ser considerada más fácil que en una empresa grande, dado que con menores esfuerzos se puede lograr una propagación efectiva de los resultados que ha tenido la implementación del mercadeo interno dentro de la organización.

Igualmente es importante que se genere una retroalimentación de estos resultados a los directivos de la empresa, para que su apoyo a la estrategia aumente y se traduzca en acciones más efectivas para lograr una buena práctica del mercadeo interno.

5 DEFINICIÓN DE LOS PASOS A SEGUIR PARA IMPLEMENTAR LOS ELEMENTOS IDENTIFICADOS EN LAS PYMES COLOMBIANAS

El mercadeo interno es una tendencia que cada vez toma más fuerza en las empresas a nivel mundial, gracias a los buenos resultados que genera su satisfactoria implementación. (Velez, 2012)

Su principio básico es la aplicación de la teoría del mercadeo al interior de las empresas, ya que tiene unos cimientos teóricos justificados por la mercadotecnia tradicional. (Martinez, 2012)

Como guía para lograr una satisfactoria implementación de esta tendencia a una pyme colombiana, se sugiere hacer un seguimiento de las etapas planteadas en los capítulos anteriores y considerar los aspectos que se especifican en cada uno de sus factores. Es importante que la empresa considere al menos uno de los aspectos mencionados en cada factor, ya que es posible que no todos sean aplicables debido a las circunstancias y características propias de la organización, por lo tanto, es fundamental abarcar la totalidad de factores y por supuesto ejecutar cada una de las etapas para lograr una implementación satisfactoria.

Con base en la teoría de mercadeo interno de Berry y Grönroos se puede afirmar que cada uno de los aspectos que están contenidos dentro de los factores de cada etapa, está relacionado con algún elemento de la mezcla de mercadeo interno. La conexión existente entre cada uno de estos aspectos y los elementos de la mezcla de mercadeo interno se evidencian en las siguientes matrices, que a su vez actúan como guía para que cualquier pyme colombiana pueda lograr una implementación satisfactoria del mercadeo interno.

Tabla 10 Pasos a seguir para implementar los elementos identificados en las pymes colombianas: etapa previa a la implementación del mercadeo interno

ETAPA PREVIA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO			
	ANÁLISIS DEL ENTORNO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	PLANEACIÓN
PRODUCTO	Identificar necesidades y oportunidades del cliente interno	Crear una marca para la estrategia de mercadeo interno	Definir portafolio de beneficios económicos para los empleados
	Desarrollar base de datos de los empleados		Definir portafolio de beneficios no económicos para los empleados
PLAZA	Analizar las condiciones internas de la organización	Definir misión y visión de la organización	Segmentar a los empleados
	Analizar las condiciones externas de la organización	Definir objetivos organizacionales	Definir indicadores
	Analizar la relación empleado/empresa	Definir una estructura organizacional	
	Analizar el clima laboral	Documentar los cargos de la organización	
	Analizar la cultura organizacional	Definir procesos de la empresa	
	Evaluar la gestión humana que realiza la empresa	Documentar procesos de la empresa	

	Comparar condiciones de la organización con empresas de la competencia o del sector	Definir líderes de procesos
		Definir políticas de la organización
		Definir valores corporativos
		Definir proceso de selección con criterios establecidos
PROMOCIÓN		Definir canales de comunicación con los empleados
		Definir características de las comunicaciones
PRECIO		Definir política salarial
		Definir presupuesto para la estrategia de mercadeo interno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Pasos a seguir para implementar los elementos identificados en las pymes colombianas: etapa durante la implementación del mercadeo interno

ETAPA DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO			
CREACIÓN DE VÍNCULOS:			
	EMOCIONALES	ESTRUCTURALES	ESTRATÉGICOS
PRODUCTO	Promover programas de salud ocupacional	Atraer talento humano de calidad	Alinear a los empleados con la misión y la visión de la organización
	Hacer programas de prevención y promoción de salud y bienestar	Realizar procesos completos de inducción	Alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización
	Promover la equidad y justicia	Brindar capacitación y formación a los empleados	Alinear a los empleados con las políticas de la organización
	Personalizar la relación empleado/empresa	Desarrollar competencias en los empleados	Alinear a los empleados con los valores de la organización
	Proporcionar calidad de vida a los empleados	Promover el crecimiento de los empleados en la organización	Orientar a los empleados al servicio al cliente
	Promover la participación de los empleados	Promover el talento de los empleados	
	Promover la integración entre los empleados	Promover el liderazgo en los empleados	
	Involucrar a las familias de los empleados con actividades de la empresa	Promover programas de responsabilidad social	
	Permitir la vinculación de familiares de los empleados	Promover programas de responsabilidad ambiental	
		Retener talento humano de calidad	

PLAZA		Alimentar indicadores
		Crear cultura organizacional
		Involucrar a todas las áreas de la organización
		Lograr un compromiso organizacional
		Involucrar a los altos mandos con la estrategia de mercadeo interno
		Registrar quejas, reclamos y comentarios de los empleados
PROMOCIÓN		Manejar adecuadamente las resistencias al cambio
		Dar a conocer la estructura organizacional
		Realizar comunicaciones efectivas
		Dar a conocer los beneficios de la estrategia de mercadeo interno a los empleados

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Pasos a seguir para implementar los elementos identificados en las pymes colombianas: etapa posterior a la implementación del mercadeo interno

ETAPA POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MERCADEO INTERNO		
	ESTABILIDAD Y CONTROL	EVALUACIÓN
PRODUCTO		RETROALIMENTACIÓN
PLAZA	Analizar indicadores	Evaluar cultura organizacional
	Hacer seguimiento de desempeño a los empleados	Evaluar clima laboral
	Hacer seguimiento del aprovechamiento de los beneficios ofrecidos	Evaluar los resultados de la estrategia de mercadeo interno
		Evaluar impacto de la estrategia de mercadeo interno en la rentabilidad
PROMOCIÓN		Hacer retroalimentación de los resultados de la estrategia de mercadeo interno

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se evidencia que cada uno de los aspectos que se deben tener en cuenta dentro de cada etapa de la implementación, tiene una relación directa con alguno de los elementos de la mezcla de mercadeo interno. Estos elementos son la base de los aspectos que a través de la teoría y las entrevistas a profundidad realizadas, se lograron determinar para que una pyme colombiana ejecute acciones basadas en ellos y logre implementar satisfactoriamente el mercadeo interno como estrategia para lograr impactar la rentabilidad, crear valor y lograr permanencia de la organización.

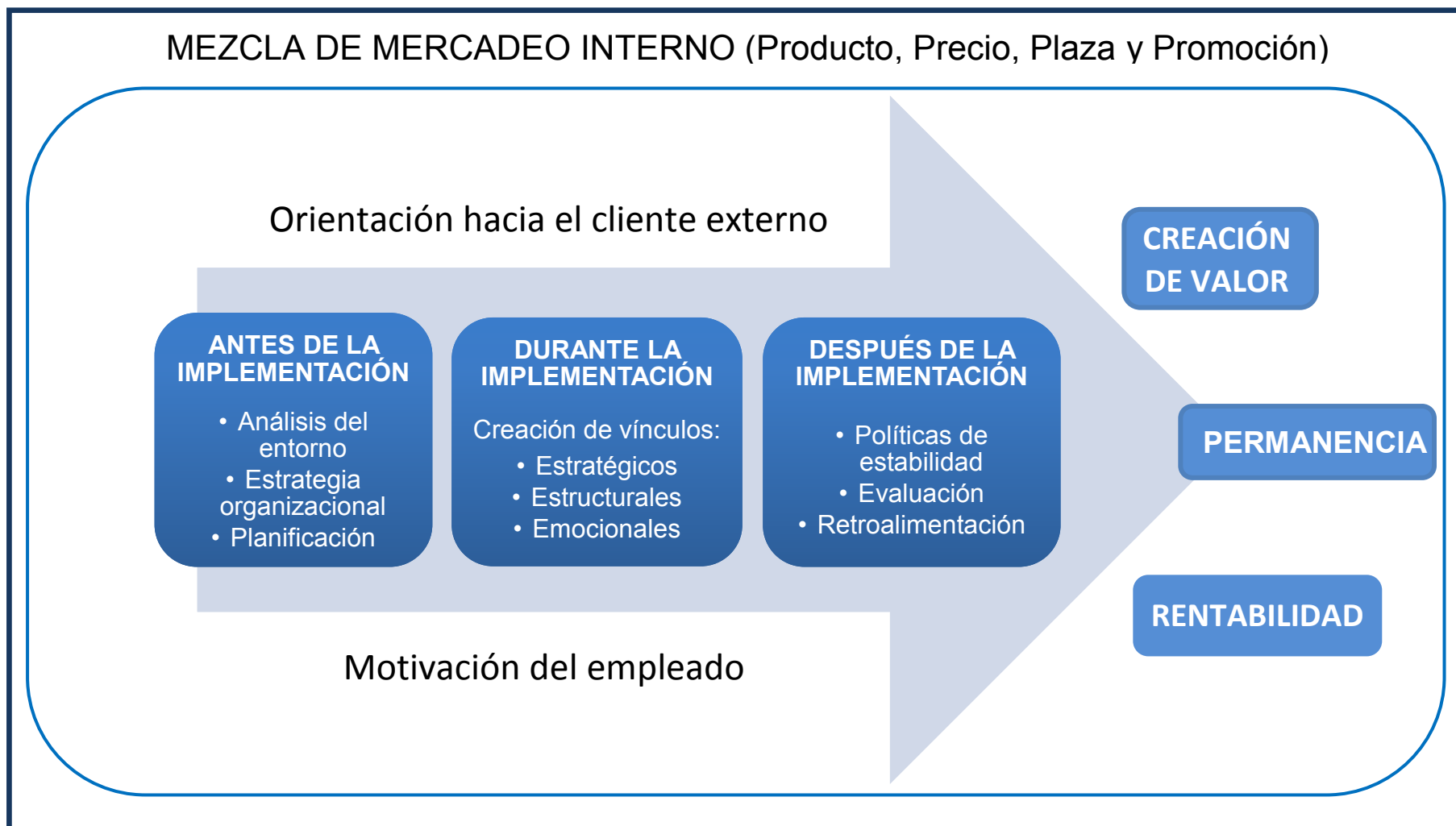


Ilustración 3

Mezcla de mercadeo interno

Fuente: Elaboración propia

6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como resultado de los capítulos desarrollados durante este trabajo de grado, surge una propuesta de una guía para la implementación del mercadeo interno en las pymes colombianas. El proceso para su creación estuvo completamente fundamentado en la teoría recolectada y seleccionada como base para su elaboración, razón por la cual se encuentra una coherencia total entre los conceptos señalados en el Marco Teórico y la guía propuesta.

Al realizar una comparación entre el resultado obtenido y los modelos de mercadeo interno planteados por Berry y Grönroos (Ahmed & Rafiq, 2002), se aprecia una relación directa entre ambos, ya que cada uno de sus elementos evidencia los aspectos y las conexiones que se muestran en los gráficos de los modelos de ambos autores.

Un seguimiento juicioso de la guía, y realizar una adecuada adaptación de ella a cada empresa, puede llevar a una implementación exitosa de una estrategia de mercadeo interno que abarque la teoría planteada por Raúl Martínez, (Martinez, 2012) y generar así una atracción del mejor talento humano y su posterior retención en la empresa, y de esta manera cumplir los objetivos de su ejecución.

Al haber tenido en cuenta las características propias de las pymes colombianas, que fueron plasmadas en el Marco Contextual, se puede afirmar que la guía desarrollada es pertinente debido a su concordancia con la realidad de estas empresas y sus condiciones. Es un resultado aplicable a la gran mayoría de pymes colombianas, al ser inclusivo y al dejar de lado la especificidad que podría limitar su aplicación.

El resultado obtenido de este trabajo de grado no sólo podrá ser utilizado por empresas como guía para implementar estrategias de mercadeo interno, sino también será un apoyo bibliográfico para futuros estudios que se realicen sobre el tema, ya que aporta al crecimiento de las empresas, del sector económico y social del país.

7 CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

El mercadeo interno es aún una tendencia relativamente nueva en el país, por lo que su documentación es poca. Esto puede ser una causa de la frecuente confusión que presentan muchos ejecutivos entre el concepto de mercadeo interno y el tema comunicacional de la organizacional, al no tener clara la estrategia como el fin y la comunicación como una herramienta para alcanzarlo.

El análisis de las entrevistas a profundidad realizadas es totalmente coherente con la teoría y de él salen a relucir los aspectos más importantes a tener en cuenta antes, durante y después de la implementación de una estrategia de mercadeo interno. La gran mayoría de los entrevistados concuerdan en la relevancia de ciertos aspectos, lo que evidencia su importancia a la hora de realizar implementaciones exitosas. Los análisis de los resultados de estas entrevistas demuestran que las estrategias de mercadeo interno no son exclusivas de algunas empresas en términos de tamaño, sector, o alcance de sus actividades. Estos son factores independientes a la posibilidad de implementar satisfactoriamente estrategias adaptadas a las características de cada empresa.

Durante la identificación de los elementos del mercadeo interno que pueden ser aplicados a las pymes colombianas, se expone la posibilidad de utilizar los mismos que las grandes empresas, con una adaptación de éstos a las características propias de la empresa, como tamaño, presupuesto y planeación estratégica. Durante este capítulo se demuestra que si las pymes ejecutan acciones enfocadas en los aspectos que se determinaron como relevantes, pueden lograr un aumento en el valor generado por la empresa, un mayor crecimiento e impactos en la rentabilidad, que a futuro se traduzcan en permanencia de la organización.

La propuesta de los pasos a seguir para una implementación satisfactoria de una estrategia de mercadeo interno en una pyme colombiana, evidencia un proceso de satisfacción y fidelización del cliente, que con el tiempo se podrá ver traducido en impactos relevantes y positivos sobre la rentabilidad, el cliente externo y la generación de una ventaja competitiva para la pyme en la que se realice la implementación.

El reto de las empresas está en cultivar el talento humano, en desarrollarlo y hacerlo crecer, ya que con él crece la organización. Por tal razón, se invita a no tenerle miedo al mejoramiento continuo e integral de los clientes internos puesto que con estrategias de mercadeo interno se generará valor para la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOPÍ. (2009). Recuperado el 22 de Septiembre de 2011, de <http://www.acopi.org.co/>
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing*. . Oxford.
- Alcaide, J. C. (2012). *Revista Gestión*. Recuperado el octubre de 2011, de <http://gestion.com.do/index.php/component/content/article/112-de-aliados/aliados-octubre-2009/196-claves-para-la-lealtad-del-talento-cultura-de-empresa-y-marketing-interno>
- Alvarez Newman, D. (23 de Marzo de 2012). *REVISTA GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y TECNOLOGÍA – ISSN 0718 – EDICIÓN N° 14*. Recuperado el 24 de Agosto de 2012, de <http://www.revistagpt.usach.cl/sites/revistagpt.usach.cl/files/paginas/gptv5-14-05.pdf>
- ANIF. (2012-1). *Gran encuesta PYME*. Recuperado el 4 de septiembre de 2012, de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GranEncuesta%20I-2012.pdf>
- Ayala, S. (2004). *El Prisma*. Recuperado el 15 de septiembre de 2012, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/
- Barraco, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Márketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y márketing en busca del compromiso organizacional*. Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears. Recuperado el 9 de septiembre de 2012, de <http://hdl.handle.net/10803/9421>
- BusinessCol. (2010). Recuperado el 22 de septiembre de 2011, de <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/index.htm#Calificacion>
- Chias, J. (1991). *El mercado son personas: el marketing en las empresas de servicios*. Madrid: McGraw Hill.
- Congreso de Colombia. (2004). Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004. *Ley 905 de 2004*. Bogotá.
- Departamento de Planeación. (2005). *Estadísticas*. Recuperado el 8 de agosto de 2012, de

<http://www.dnp.gov.co/Programas/DesarrolloEmpresarial/MicroPeque%C3%B1asyMedianasEmpresas/InstrumentosdePol%C3%ADtica.aspx>

Fundes. (s.f.). *Fundes*. Recuperado el septiembre de 2012, de <http://www.fundes.org/>

Gascó, M., & Rabassa, N. (1997). Hacia una nueva gestión de los Recursos Humanos: El marketing interno. *Capital Humano* n°104, 56.

Gronroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Huse, E., & Bowditch, J. (s.f.). *El comportamiento humano en la organización*. Deusto: Bilbao.

Kotler, P. (2001). *Administración del Marketing*. Sao Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. (2001). *Manual Integral de Marketing*. Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Pearson.

Martín Molina, A. (2008). El marketing interno de los Recursos Humanos: cómo vendernos. *Capital Humano* n°221, 58.

Martínez, R. (agosto de 2012). (S. Serna, & C. Zuluaga, Entrevistadores)

Organización Fundes. (22 de febrero de 2011). Recuperado el 2 de octubre de 2012, de <http://www.fundes.org/uploaded/content/category/705880524.pdf>

Pérez, S. (31 de agosto de 2012). (S. Serna, & C. Zuluaga, Entrevistadores)

Rabassa, N., & Gascó, M. (1999). Marketing interno Mix: Análisis de la variable de Comunicación Interna. *Capital Humano* n°122, 38.

Rabassa, N., Valverde Aparicio, M., Villarroya Martínez, M., & Setó, M. D. (2008). Marketing interno del conocimiento: Modelo MK-KM. *Alta dirección*, 108.

RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=planificaci%C3%B3n>

Sánchez, M. I., & Barriuso, M. C. (s.f.). *El Papel de la Comunicación en los Programas de Marketing Interno: El caso Sanitas*. Recuperado el 14 de agosto de 2012, de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/hernandez-iglesias-papel-comunicacion-programas-marketing-interno.pdf>

Soriano, C. (1993). *Las tres dimensiones del marketing de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Sorio, W. (s.f.). *Endomarketing always*. Recuperado el 25 de agosto de 2011, de http://www.always.com.br/site2005/endo_clip01.html

Velasquez, F. (19 de octubre de 2004). *LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA Y LAS FORMAS DE ASOCIACIÓN: FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS PYMES COLOMBIANAS*. Recuperado el 12 de agosto de 2012, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232004000400003&script=sci_arttext

Velez, H. M. (6 de septiembre de 2012). (S. Serna, & C. Zuluaga, Entrevistadores)

Violin, F. (s.f.). *Endomarketing always*. Recuperado el 4 de marzo de 2011, de http://www.always.com.br/site2005/endo_clip02.html

World Bank Group. (2012). *International Finance Corporation*. Recuperado el agosto de 2012, de http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/Industry_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/Industries/Financial+Markets/msme+finance/sme+banking/msme-countryindicators

ANEXOS

Anexo 1 Guía para las entrevistas a profundidad

Como fue mencionado durante el desarrollo de la metodología de este trabajo, la entrevista a profundidad se utilizó como herramienta para obtener información de las empresas entrevistadas sobre la gestión de sus relaciones con sus clientes internos.

A continuación se presenta la guía que fue utilizada para la realización de las entrevistas a profundidad:

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

INFORMACIÓN GENERAL:

Empresa:

Número de empleados:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha de la entrevista:

PROCEDIMIENTO:

Entrevistas de duración de aproximadamente 1 hora, con grabación de voz y toma de notas por parte de las estudiantes.

INTRODUCCIÓN:

“Buenos días (o Buenas tardes), nosotras somos Sara Serna y Cristina Zuluaga y actualmente estamos realizando nuestro Trabajo de Grado para optar por el título de Ingenieras Administradoras en la Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Quisiéramos hacerles algunas preguntas y que usted nos cuente de la manera como quiera hacerlo, las experiencias y opiniones que tiene la empresa respecto a la gestión con sus clientes internos.

¿Nos permite realizar una grabación de audio de la entrevista por favor?”.

PREGUNTAS

- ¿Utilizan ustedes actualmente alguna estrategia enfocada al cliente interno?
- ¿Qué acciones, elementos o criterios hacen parte de la estrategia enfocadas al cliente interno? (¿Tienen programa de incentivos? ¿Qué canales utilizan?)
- ¿A quiénes están dirigidas estas acciones o elementos? (¿Es importante aplicarlas en todos las áreas de la empresa? ¿A quiénes no? ¿Por qué? ¿Han hecho alguna segmentación?)
- ¿Qué los llevó a implementar esta estrategia? (¿Hicieron algún estudio que dio como resultado la necesidad de un cambio? ¿Encontraron algún factor crítico que los llevó a esta implementación?)
- ¿Qué cambios o consecuencias han visto durante y después de la implementación de la estrategia? (Positivos y negativos, ¿Se ha hecho alguna evaluación? ¿Cómo la hicieron? ¿Tienen indicadores para cuantificar los resultados? Según eso, ¿han identificado posibles mejoras?)
- ¿Cómo fue la implementación de la estrategia? (¿Se basaron en algún modelo o crearon su propia estructura? ¿Lo implementaron por etapas? ¿Quién lideró esta implementación? ¿Tuvieron alguna dificultad en la implementación? ¿Les asignaron algún presupuesto?)
- ¿Qué políticas tienen para garantizar la continuidad del programa? (¿Qué factores considera claves para una buena ejecución y conducción de este proyecto?)

CIERRE

“Muchas gracias por su tiempo y por su colaboración. Toda la información que nos ha brindado es muy importante y útil para nosotros. Le agradecemos mucho. Hasta luego”

Anexo 2 Notas de Audio de las entrevistas a profundidad realizadas.

(Ver carpeta Anexo 2)



ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)	22/11/2012						
Nombre del proyecto:	Guía para la implementación del mercadeo interno en pymes Colombianas						
Director del proyecto:	Sergio Osuna Ramírez						
<table border="1"> <tr> <th>Nombre del estudiante</th> <th>Programa académico</th> </tr> <tr> <td>Sara Serna Escobar</td> <td>Ingeniería Administrativa</td> </tr> <tr> <td>Cristina Zuluaga Sierra</td> <td>Ingeniería Administrativa</td> </tr> </table>	Nombre del estudiante	Programa académico	Sara Serna Escobar	Ingeniería Administrativa	Cristina Zuluaga Sierra	Ingeniería Administrativa	
Nombre del estudiante	Programa académico						
Sara Serna Escobar	Ingeniería Administrativa						
Cristina Zuluaga Sierra	Ingeniería Administrativa						
Nombre del Jurado:	Jorge Esteban Mesías Hoyos						
Evaluación del proyecto: Espacio exclusivo para jurado							
<input type="checkbox"/> No aprobado <input checked="" type="checkbox"/> Aprobado sin mención <input type="checkbox"/> con Mención Pública <input type="checkbox"/> con Mención honorífica <input type="checkbox"/> Trabajo laureado							
Justificación del reconocimiento: (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo determinará si se otorga o no"). La justificación debe tener mínimo 500 palabras.							

JORGE ESTEBAN MESÍAS HOYOS
Director del Programa

SERGIO OSUNA RAMÍREZ
Director del Trabajo de Grado

JORGE ESTEBAN MESÍAS HOYOS
Jurado (Si lo hubo)

Jurado (Si lo hubo)